

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL  
MESTRADO EM TURISMO – GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
DESTINOS TURÍSTICOS

Plano de Negócios  
*Feel/Cascais*

Trabalho de projeto apresentado à Escola Superior de  
Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de  
Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica  
de Destinos Turísticos.

Orientador: Prof. Doutor Nuno Gustavo

Co-orientador: Prof. Dr. Victor Alves Afonso

Inês Carvalho Ribeiro Soares

Estoril, março de 2016

Este trabalho encontra-se escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

É para a minha família que têm de ir as primeiras palavras de agradecimento, pelo apoio, carinho e preocupação ao longo de todo o meu percurso académico.

Uma palavra de agradecimento ao Professor Doutor Nuno Gustavo por todo o conhecimento transmitido ao longo do projeto e ao Professor Dr. Victor Alves Afonso pela disponibilidade e ajuda incansável.

Um agradecimento à Dra. Inês Oliveira, pela informação cedida, ao Prof. Salvato Teles de Meneses pela sua disponibilidade, ao Dr. João Fiandeiro Santos, pela informação transmitida, a todos os colaboradores do Bairro dos Museus pelo seu contributo na aplicação dos inquéritos por questionário.

Queria também agradecer à minha amiga e colega Adriana Alves, pelo apoio, paciência e companhia ao longo desta jornada.

Por último, um agradecimento a todos aqueles que fizeram parte deste percurso e que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho de projeto.



## Resumo

Numa era marcada pelo crescente consumo cultural das sociedades ocidentais, o indivíduo tende a procurar serviços que acrescentem valor à sua vida.

Com o aumento da importância do turismo para a economia nacional, a oferta torna-se mais competitiva e em resposta aos elevados padrões de consumo do turista atual, tende a diferenciar-se introduzindo inovações em grande parte de base tecnológica.

O plano de negócios que se apresenta tem como base a ideia da criação de uma empresa de visitas guiadas que pretende dar a conhecer a Vila de Cascais aos seus visitantes.

A *FeelCascais* destacar-se-á pelo seu conceito inovador e criativo que consiste na introdução de experiências e na utilização da Realidade Aumentada (RA) durante as visitas guiadas.

Considerando um investimento inicial de aproximadamente 8 mil euros, o projeto apresenta um VAL de 74.010 mil euros, uma TIR de 90,62% e um *pay back period* de 3 anos. Estes critérios justificam a viabilidade económica e financeira do projeto.

Palavras-chave: Plano de Negócios, *Touring Cultural*, Empreendedorismo, Cascais.

## Abstract

In an era marked by the growing cultural consumption of Western Societies, the individual tends to look for services that add value to his life.

With the growing importance of tourism in the national economy, available options become also more competitive. Allied with the contemporaneous tourist high consumption patterns, this competitiveness brings with it the priority of introducing technological innovations in the market.

The business plan here presented is based on the idea of creating a guided tours company that intends to introduce the town of Cascais to its visitors.

*FeelCascais* will stand out for its innovative and creative concept *consisting* on the introduction of experiences and *in the* use of augmented reality (AR) in the guided tours.

Considering a total investment of 8 thousand euros, the project presents an NPV of 74.010 thousand euros, an IRR of 90, 62% and a payback period of three years. These criteria demonstrates the viability of the project.

Keywords: Business Plan, Cultural Touring,, Entrepreneurship, Cascais.

## **Lista de abreviaturas e símbolos**

AMEP Associação das Mulheres Empresárias em Portugal

AR *Augmented reality*

ATC Associação Turismo de Cascais

BTL Bolsa de Turismo de Lisboa

BTT Bicicleta Todo o Terreno

CP Companhia dos Caminhos de Ferro Portugueses

ESHTe Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

FCR Fundos de Capital de Risco

FITUR *Feria Internacional de Turismo*

GEDI *The Global Entrepreneurship and Development Institute*

GEM *Global Entrepreneurship Monitor*

GPS *Global Positioning System*

IAPMEI Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IBAN *International Bank Account Number*

IEFP Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE Instituto Nacional de Estatística

OMT Organização Mundial de Turismo

ONU Organização das Nações Unidas

PENT Plano Estratégico Nacional de Turismo

PIB Produto Interno Bruto

PME Pequenas e Médias Empresas

PPC *Pay per Click*

RA Realidade Aumentada

RNAAT Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística

RTL Revista de Turismo de Lisboa

SCR Sociedades de Capital de Risco

SEM *Search Engine Marketing*

SEO *Search Engine Optimization*

SMS *Short Message Service*

SST *Self Service Technologies*

TEA *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity*

TIC Tecnologias de Informação e Comunicação

TIR Taxa Interna de Rendibilidade

TP Turismo de Portugal, IP

UNESCO *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization*

VAL Valor Atual Líquido

WACC *Weighted Average Cost of Capital*



## Índice geral

1. Preâmbulo.....	1
1.1.Introdução.....	1
1.2.Estrutura .....	2
1.3.Objetivos.....	3
1.4.Da ideia ao conceito .....	4
2. Produto turismo cultural .....	6
2.1.Conceitos e domínios .....	6
2.2.Desenvolvimento em Portugal e relação com outros produtos turísticos ....	10
2.3.O turista cultural – caraterização e tendências .....	14
3. Tendências da oferta e da procura: uma análise na ótica do turismo cultural ....	17
3.1.Turismo sustentável.....	18
3.2. <i>Slow Tourism</i> .....	20
3.3.Turismo experiencial .....	21
3.4.As experiências e o turismo criativo.....	24
3.5.A criatividade aplicada à inovação e à tecnologia.....	28
4. Empreendedorismo .....	30
4.1.Empreendedorismo - conceitos .....	30
4.2.O Empreendedorismo em Portugal .....	31
4.3.O empreendedor – caraterização atual.....	33
4.4.Microempreendedorismo .....	34
4.5.O empreendedorismo em Cascais.....	35
4.6.Empreendedorismo no feminino .....	36
4.6.1. O caso português .....	37
5. O desenvolvimento do turismo cultural em Cascais .....	40
6. Plano de Negócios .....	42
6.1.Sumário executivo .....	42
6.2.Missão, visão e valores .....	43
6.3.Metodologia.....	44
6.4.Modelo de negócio .....	46

6.4.1. Tela do Modelo de Negócios.....	47
6.5. Análise do meio envolvente .....	48
6.5.1. Análise PESTAL .....	48
6.5.2. Análise da competitividade do setor – As cinco forças de Porter ....	56
6.6. Análise de mercado .....	59
6.6.1. Empresas de animação turística.....	59
6.6.2. Inquérito por entrevista.....	60
6.6.3. O Mercado em Cascais .....	62
6.6.4. Resultado dos inquéritos por questionário .....	66
6.7. Plano de Marketing.....	69
6.7.1. Objetivos do Marketing .....	69
6.7.2. Análise SWOT.....	69
6.7.3. Desenvolvimento estratégico.....	70
6.7.4. Marketing Mix .....	71
6.8. Plano de Recursos Humanos .....	78
6.9. Plano de Operações .....	82
6.10 Plano Financeiro .....	88
7. Conclusão .....	94
8. Bibliografia.....	95
9. Anexos.....	104

## Índice de quadros

Quadro 1 - Tipologia de turista cultural por Mckercher & Cros .....	16
Quadro 2 - Tipos de experiências no turismo.....	22
Quadro 3 - TEA .....	32
Quadro 4 - Competências do empreendedor .....	34
Quadro 5 - Micro empresas em Portugal (2012 – 2014) .....	35
Quadro 6 - <i>Total early-stage Entrepreneurial Activity</i> (%) .....	39
Quadro 7 - Número de hóspedes estrangeiros (2004 – 2013) .....	49
Quadro 8 - O PIB da Europa dos 28 e Portugal (milhões de euros).....	50
Quadro 9 - Taxa de população desempregada: total e por grupo etário .....	51
Quadro 10 - Taxa de desemprego da União Europeia e de Portugal.....	51
Quadro 11 - Número de emigrantes permanentes .....	52
Quadro 12 - Percentagem assinaturas do acesso à internet na Europa.....	53
Quadro 13 - Produção primária de energias renováveis.....	54
Quadro 14 - Número de empresas e operadores registados no RNAAT.....	59
Quadro 15 - Afluência global de público 2008 – 2013 .....	65
Quadro 16 - Afluência total de público por museu 2009 – 2013 .....	66
Quadro 17 - Total de volume de negócios (em euros) .....	88
Quadro 18 - Remuneração base mensal .....	89
Quadro 19 – Total investimento .....	90
Quadro 20 – Demonstração de resultados previsional .....	91
Quadro 21 - Volume de negócios reduzido em 20% .....	92
Quadro 22 - Avaliação na perspetiva do projeto .....	93

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1 – Nível de escolaridade da população .....	38
Gráfico 2 – Dormidas no concelho de Cascais entre 2013 e 2014 .....	63
Gráfico 3 – Número de hóspedes entre 2013 e 2014 .....	63

## **Índice de figuras**

Figura 1 – Índice de Empreendedorismo Feminino .....	37
Figura 2 – Processo referente à operação antes da visita .....	85

# 1. Preâmbulo

## 1.1 Introdução

“Cascais é terra de reis e pescadores, Cascais é parque natural, Cascais é História, Cascais é mar e praia, Cascais é golfe, Cascais é cultura, Cascais é glamour.”(RTL, 2013)

Cascais é um destino conhecido pelos produtos de sol e mar, golfe, desportos náuticos e negócios. Atualmente e com o desenvolvimento dos seus espaços museológicos, a organização de eventos culturais e a criação do Bairro dos Museus, assiste-se à promoção de Cascais como um destino cultural.

Conscientes do potencial de desenvolvimento do turismo cultural no destino em questão e da crescente procura, surge a ideia da criação de uma empresa que colabore na promoção turística de Cascais e que ofereça a oportunidade aos visitantes de conhecerem a vila.

No contexto internacional do turismo, assiste-se ao desenvolvimento de novos conceitos e tipologias de oferta e de procura, com destaque para o turismo sustentável, o turismo experiencial e o *slow tourism*. Verifica-se imprescindível a introdução de elementos criativos, inovadores e de tecnologia nos produtos turísticos do século XXI, apresentando-se como fatores de competitividade entre os destinos.

Com este trabalho pretende-se estudar o potencial de mercado e a viabilidade económico-financeira de uma empresa de animação turística, sediada na vila de Cascais e designada *FeelCascais*. A sua proposta de valor é constituída por um conjunto diferenciado de visitas guiadas e de experiências turísticas que visam satisfazer e enriquecer cultural e pessoalmente os seus clientes.

## 1.2. Estrutura

O documento assenta na seguinte divisão: enquadramento teórico e plano de negócios.

Para a elaboração do enquadramento teórico, realizou-se uma revisão de literatura sobre vários temas relacionados com o conceito do negócio que se pretende desenvolver, o que permitiu a criação de uma base teórica crucial à fundamentação da ideia.

Deste modo, apresentam-se os seguintes tópicos:

- Turismo cultural – caracterização do produto, ao nível da oferta e da procura. Conceitos e domínios e a sua relação com outros produtos turísticos.
- Novas tendências da oferta e da procura – apresentação de conceitos e tipologias emergentes.
- Empreendedorismo e inovação – caracterização dos conceitos e apresentação de metodologias e práticas a eles inerentes.
- Desenvolvimento do turismo cultural em Cascais – descrição do destino e do seu potencial como destino de turismo cultural.

No plano de negócios, desenvolve-se a ideia de negócio, através da elaboração de um sumário executivo no qual é apresentada a empresa, definição da missão, visão e valores e apresentação dos objetivos. É realizada uma análise baseada num estudo de mercado e do meio envolvente. Apresenta-se o plano de marketing, definido com base no desenvolvimento estratégico e nos componentes do marketing mix, o plano de recursos humanos, no qual é caracterizada a equipa de colaboradores da empresa e o plano de operações, onde são definidas todas as operações necessárias ao funcionamento da mesma. É também elaborado o plano financeiro, onde se demonstra se o projeto é viável.

Por fim, a conclusão, para apresentação das reflexões sobre o turismo cultural, os conceitos, tendências e tipologias emergentes. E ainda, os resultados do estudo de viabilidade económico-financeira do projeto da empresa *FeelCascais*.

## **1.3 Objetivos**

### **Objetivo Geral**

Este trabalho de projeto tem como objetivo geral a elaboração de um plano de negócios que visa a criação de uma empresa de visitas guiadas na vila de Cascais e a sua validação em termos de mercado e na perspetiva económico-financeira.

### **Objetivos específicos:**

#### **Do projecto**

- Analisar os produtos turísticos com maior procura no desenvolvimento da atividade turística em Cascais;
- Estudar o mercado na ótica da oferta (inclui a concorrência) existente e da procura (existente e potencial);
- Analisar os programas de apoio à criação de pequenas empresas dedicadas ao desenvolvimento da atividade turística na vila de Cascais.

#### **Do plano de negócios**

- Desenvolver itinerários gerais e específicos de acordo com as necessidades dos visitantes;
- Criar uma oferta de produtos e serviços que correspondam às motivações e expectativas dos visitantes;
- Contribuir para o reconhecimento internacional de Cascais como um destino turístico de excelência.

## **1.4 Da ideia ao conceito**

Esta é uma nova empresa que surgiu da vontade de uma jovem cascalense em dar a conhecer Cascais a todos os visitantes/turistas que por aqui passam e que, na maioria das vezes, ficam com uma visão incompleta da riqueza patrimonial, histórica e cultural da vila de Cascais.

A principal necessidade dos turistas e visitantes, segundo estudo de mercado elaborado para este projeto, é a realização de visitas guiadas na vila.

Para suprir as necessidades identificadas, a empresa disponibilizará visitas guiadas e experiências de diversas tipologias. Os clientes poderão usufruir de uma visita guiada com um itinerário, escolhido a partir de um leque de oferta de itinerários previamente preparados e adaptados aos seus interesses e necessidades. Estas visitas guiadas incluirão experiências turísticas de acordo com temáticas pré-definidas. As experiências serão relacionadas com a gastronomia, a arte, a pesca, a enologia e o folclore. O acompanhamento personalizado durante a estada, integra os seguintes serviços:

- Guias especializados;
- Assistência local;
- Experiências – culturais, artísticas, gastronómicas, vinícolas.

O mercado será composto por visitantes internacionais, das várias faixas etárias e de classe média/média-alta.

Os nossos produtos, visitas guiadas e serviços turísticos, serão personalizados e acreditamos que contribuirão para uma excelente estada e experiência na vila de Cascais.

A programação das visitas será efetuada respeitando três vetores: visita ao património, obtenção de conhecimento e ainda, experiências relacionadas com as tradições e cultura da vila. Pretende-se proporcionar aos visitantes a oportunidade de conhecerem Cascais a partir da sua perspetiva pessoal.

Durante as visitas, os clientes terão a possibilidade de aceder a uma aplicação que fornecerá recursos didáticos e informações complementares ao discurso do guia.



Os colaboradores da *FeelCascais* possuem formação e experiência nas seguintes áreas: informação turística (Guias Intérpretes Nacionais), animação turística e eventos e também em gestão de empresas, reunindo os conhecimentos e as competências necessárias para obterem um bom desempenho profissional.

## 2. Produto turismo cultural

### 2.1 Conceitos e domínios

O turismo cultural é caracterizado por Petroman (2013, p. 387) como “ (...) *the most dynamic of all types and sub-types of tourism practiced in or world.*”, deste modo, é justificado o vasto leque de definições apresentadas por diversos autores, de entre as quais se pode destacar a definição apresentada pela OMT que é apresentada em duas vertentes:

- Concetual – “*the movement of persons to cultural attractions in cities in countries other than their normal place of residence, with the intention to gather new information and experiences to satisfy their cultural needs.*”
- Operacional – “*All movements of persons to specific cultural attractions, such as heritage sites, artistic and cultural manifestations, arts and drama to cities outside their normal country of residence.*”

Segundo Cunha & Abrantes (2014, p.34), o turismo cultural baseia-se em “(...) viagens provocadas pelo desejo de ver coisas novas, de aumentar os conhecimentos, de conhecer as particularidades e os hábitos de outros povos, de conhecer civilizações e culturas diferentes, do passado e do presente, ou ainda a satisfação de necessidades espirituais.” Esta visão é suportada por (Michalkó, 2004, citado em Bujdosó *et al.*, 2015, p. 313), que refere que “*it is travelling with the motivation of getting to know new cultures, participating in cultural events or visiting cultural attractions in a context where the attraction represents the unique, special culture of the visited destination*”.

Uma outra definição é apresentada por Petroman (2013), baseada em diversos autores, na qual foca a vertente intelectual do turismo cultural, apresentando-o como uma forma de turismo inteligente por estar relacionado com a educação e com a procura de conhecimento.

O turismo cultural teve origem em finais do século XVII no *Grand Tour* que consistia em viagens feitas por jovens pertencentes à elite inglesa e que eram um complemento à sua educação (Cunha & Abrantes, 2014, p.3). Nestas viagens visitavam as principais cidades europeias, consideradas como importantes centros culturais e que “(...) *les conduit toujours à Rome (...)*”(Boyer, 2005, p.5).

De acordo com Richards (1996), nos finais do século XVIII o conceito do *Grand Tour* foi transformado devido ao crescimento da classe média britânica. Com esta alteração a viagem foi perdendo cariz educacional, o número de turistas com educação universitária e acompanhados pelos seus tutores foi diminuindo. O conceito desta viagem também foi alvo de alterações, passou a ser centrado no romanticismo, focando a atenção no olhar romântico dos cenários urbanos e rurais. Ao longo das suas visitas, às diferentes cidades, os indivíduos recolhiam artefactos tradicionais que expunham a quando da sua chegada ao país de origem. Estes objetos eram organizados e expostos em espaços próprios, sendo mais tarde considerados como os primeiros museus do mundo. Estes tornaram-se verdadeiras manifestações culturais e incentivaram o consumo tornando-se a base do turismo cultural por serem “a manifestação física da ideia burguesa da universalidade da cultura”<sup>1</sup> (Richards, 1996, p. 6).

Com o aumento do interesse em viajar, demonstrado pelas classes altas, surgiu por parte de Thomas Cook, no terceiro quartel do século XIX, a ideia da criação de um pacote turístico que permitisse aos interessados viajar pelos principais destinos turísticos europeus, com o intuito de enriquecer culturalmente o indivíduo (Walle, 1998). Neste pacote turístico estavam agregados dois elementos – a viagem e o entretenimento – e destinavam-se a um segmento de clientes diferentes dos de *Grand Tour* (Hjalager, 2010). Entre o final do século XIX e início do século XX, começaram a chegar à Europa grupos de peregrinos provenientes do continente americano. Contrariamente ao público-alvo das viagens organizadas por Thomas Cook, estes grupos eram compostos por indivíduos de camadas sociais mais jovens e tinham o intuito de se enriquecerem culturalmente porque, tal como referido por Walle (1998, p.12) “(...) *an exposure to the heritage of Europe was an essential ingredient for effective thinking* (...)”. Estas viagens eram também uma forma de afirmação social devido ao facto de serem consideradas como “(...) *rite of passage to adulthood* (...)” (Walle, 1998, p.13).

Ao longo do século XX, o turismo cultural na Europa passou por diversas fases de desenvolvimento. Durante os anos 50 assistiu-se a um declínio da atividade, no entanto, nos anos 60 houve uma recuperação e iniciou-se uma nova era. A Europa reemergiu como um destino popular e um território propício ao desenvolvimento do turismo cultural. Durante os anos 80, assistiu-se a um declínio nas indústrias dos grandes centros urbanos

europeus e as políticas económicas passaram a estar direccionadas para novas estratégias de desenvolvimento. Estas políticas focavam-se no desenvolvimento da indústria dos serviços, principalmente no setor do turismo, pretendendo atrair novos visitantes que originassem um maior consumo turístico (Curado, 1996). É referido por Walle (1998) que durante as décadas de 70 e 80 foram criados programas de televisão sobre viagens e história, através dos quais os espetadores tinham acesso a outras realidades internacionais, outros povos e culturas. Isto originou um interesse crescente por outras culturas e como consequência, nos anos 70 notou-se uma intensa procura permitindo que o turismo cultural assumisse a designação de produto turístico (Henriques, 2003). Nesta década assistiu-se ao desenvolvimento das indústrias culturais, foram transmitidos novos ideais e desenvolvidas novas políticas relativas ao património mundial por parte da UNESCO, principalmente através da organização da *Convention on the Means of Prohibiting and Preventing the Illicit Import, Export and Transfer of Ownership of Cultural Property*, e da criação do comité do Património Mundial. Em 1976 e em 1978 é criada a *World Heritage List* (UNESCO, 2010).

A intensa promoção dos destinos através dos *media*, estimulou a prática de experiências de turismo cultural, tendo este emergido como “(...) *vital activity* (...)” (Walle, 1998, p.14-15), essencial ao desenvolvimento da atividade turística. Esta emergência do turismo cultural continuou nos anos 90, no seguimento da linha condutora iniciada no *Grand Tour* no século XVIII e “começa a ser reconhecido por aquilo que ele é: uma atividade de mercado, de elevado perfil (*high profile, mass market activity*)” (Mckercher & Cros, 2002 cit. por Henriques, 2003, p.48). É também nesta década que é dado um grande destaque ao conceito de desenvolvimento sustentável, tendo este consequências futuras no turismo cultural.

As novas tendências na prática do turismo cultural ocorrem devido às condições sociais, laborais e económicas que surgiram a partir de meados do século XX e que perduraram até ao início do século XXI. Estamos a falar, por exemplo, da redução do número de horas de trabalho, da democratização das férias e do facto das viagens serem um pretexto para fugir à rotina (Lanfant, 1995, p.4).

No que diz respeito à procura, Richards (2003) refere que na sociedade se assiste a um crescente interesse pela cultura, consequência do aumento dos níveis de educação. O autor defende também que este facto demonstra que há cada vez mais pessoas com a capacidade de interpretação e de apreciação das diversas atrações culturais, tais como museus, galerias de arte e teatros. Assiste-se, deste modo, ao desenvolvimento do turismo cultural, na vertente da oferta e da procura. Este apresenta-se essencial ao crescimento do turismo, visto que “*attracts high spending visitors*” (Richards, 2003, p. 1), contribuirá para o desenvolvimento económico e, consequentemente, refletir-se-á num apoio ao desenvolvimento cultural (Richards, 2003).

Simultaneamente há uma alteração dos hábitos e padrões de consumo, por ser crescente a culturalização da sociedade e das práticas turísticas. Devido a estas alterações, a oferta de produtos e serviços é cada vez mais diversificada e dedicada a diferentes públicos-alvo (Curado, 1996).

## **2.2 Desenvolvimento em Portugal e relação com outros produtos turísticos**

*“Portugal is a destination which has in the past largely capitalized on natural resources and its climate as the basis for its tourism development.”* (Curado, 1996, p.181).

A situação geográfica de Portugal, teve ao longo dos séculos, uma forte influência no desenvolvimento do país e de diversas atividades económicas, inclusivé o turismo.

Com a industrialização, assiste-se a um avanço nos meios de transporte e noutros aspetos logísticos que facilitaram as deslocações e o desenvolvimento da atividade turística.

É referido por Pina (1991, p. 9 – 11) que durante a Revolução Industrial surgiram algumas invenções que muito contribuíram para este desenvolvimento nomeadamente o aparecimento dos mecanismos a vapor, dos comboios, dos telégrafos, dos hotéis *standard* e do operador turístico *Thomas Cook*.

Durante o século XIX e XX, Portugal foi promovido nos guias turísticos como um país com uma grande riqueza paisagística e cultural.

Em finais do século XIX, com a criação da revista “Gazeta dos Caminhos de Ferro”, torna-se crescente a promoção das linhas férreas com interesse turístico, do património natural e cultural. Outras estratégias de promoção das viagens e da visita ao património, foram adotadas pela Companhia dos Caminhos de Ferro Portugueses que se baseavam na publicação de guias de viagem, criação de tarifas especiais e a organização de viagens. (Matos, *et al.*, 2009)

A instituição do regime ditatorial em Portugal, marca o início de uma fase crucial ao desenvolvimento do turismo interno. Esta fase é caraterizada pela promoção e glorificação do passado e do património nacional, feitas perante os mercados nacional e internacional.

O Secretariado de Propaganda Nacional, dirigido por António Ferro, delineou uma estratégia de promoção nacional, baseada na promoção da cultura popular tendo como objetivo a promoção do “país-enquanto-eterna-aldeia”(Santos, 2008, p.70 ). A promoção do país impulsionou a participação em exposições internacionais que tiveram lugar em

algumas das principais metrópoles mundiais no século XX como Paris, Nova Iorque e São Francisco. Ao nível do mercado interno, preconizava a organização de eventos culturais, dos quais se destaca a “Exposição do Mundo Português”, no ano de 1940 em Belém – Lisboa (uma área da cidade representativa do apogeu de Portugal no século XVI), iniciando-se uma nova era do turismo cultural em Portugal.

Neste período a Europa passava um momento de instabilidade causado pela 2ª Guerra Mundial e o país vizinho, Espanha, ainda estava em recuperação dos efeitos económicos, sociais e políticos causados pela Guerra Civil.

Assim Portugal, como país neutro na 2ª Guerra Mundial, oferecia condições de segurança aos seus visitantes, fator crucial à atração de mercados internacionais e ao desenvolvimento da atividade turística. O ano de 1940 foi marcado pela comemoração da Proclamação de D. Afonso Henriques, como rei de Portugal (1140) e da Restauração da Independência (1640), dois momentos importantes da história nacional.

De acordo com Richards (1996), a importância política e económica do turismo foi gradualmente reconhecida pelo governo português. Este, por sua vez, permitiu um aumento dos investimentos para a construção de infraestruturas, para o desenvolvimento dos transportes e comunicações, de modo a valorizar o património e promover o país como um destino turístico com uma cultura muito distinta do que se encontrava na Europa na mesma época que se destacava pela sua simplicidade, tradições, património, artesanato, hospitalidade e gastronomia.

Os resultados do investimento feito começam a ser visíveis nos anos 60 em que Portugal é considerado como um concorrente de outros destinos turísticos do mediterrâneo. No entanto, a instabilidade política e económica dos anos 70 origina um decréscimo na procura turística, tendência que é contrariada nos anos 80 com o fim da ditadura e início de um período de estabilidade política e económica.

A procura turística, contrariamente ao turismo cultural praticado no século XIX, é muito centrada no produto sol e mar, consequência do investimento feito na promoção do país como um destino favorável ao desenvolvimento deste produto turístico (Curado, 1996).

No entanto, foram criadas políticas para a preservação do património porque havia a consciência de que “*The rich cultural heritage of Portugal constitutes a strong unifying element for the Portuguese and a powerful attraction to foreigners*” (Curado, 1996, p.182).

Comparativamente a outros países europeus, Portugal era possuidor de uma oferta reduzida de museus e de monumentos, e por isso, o principal objetivo destas políticas era a preservação e valorização do património existente.

Ao longo dos anos, os planos nacionais de turismo desenvolviam políticas de preservação, de desenvolvimento do património e é defendido por Richards (1996, p.182) que “*(...) this concern for preserving and maximizing heritage resources has continued to the present day (...)*”.

Nos destinos turísticos o produto turismo cultural representa uma estratégia de sensibilização para a importância da preservação do passado histórico, cultural e ainda, como forma de valorização da identidade, através da promoção do respeito para com “*(...) build and natural environment (...)*”(Bujdosó *et al.* 2015, p.313).

Segundo a *World Tourism Organization* (2005, p.3), os elementos que constituem o produto turismo cultural são:

Primários – que são divididos em turismo patrimonial - constituído por património cultural relacionado com artefactos do passado e o turismo artístico que é composto por produções culturais contemporâneas que são: artes de espetáculo e visuais, arquitetura contemporânea e literatura.

Secundários – podem também ser divididos em dois grupos, nomeadamente: estilo de vida – crenças, cozinha, tradições, folclore e as indústrias criativas – design de moda, design de web e gráfico, cinema, meios de comunicação social e entretenimento.

Hoje em dia, nos planos estratégicos nacionais de turismo, o turismo cultural em conjunto com o turismo religioso formam o conceito de *touring* cultural e paisagístico sendo considerado como um dos dez produtos estratégicos em Portugal.

O *touring* cultural e paisagístico é considerado como produto estratégico e fator de “*(...) qualificação/valorização dos recursos, no desenvolvimento socioeconómico das regiões e na captação de mais turistas para os locais, com o óbvio retorno nas receitas turísticas nacionais*” (Coelho, 2008).



A organização e promoção de eventos culturais numa localidade, é uma forma de atração de turistas, de dinamização e desenvolvimento da imagem do destino, principalmente por serem considerados como “fatores de renovação e revitalização dos lugares e das regiões, não só a nível económico mas também a nível paisagístico, de preservação do património cultural e histórico” (Ribeiro, *et al.*, 2005, p.63). Estes são responsáveis pela atração de turistas, que poderão ter uma estadia prolongada no destino e consequentemente, consumir outros produtos e serviços.

No caso do turismo de negócios, define-se como “(...) *travel to meet each other to discuss business or to exchange information with others in the same profession or the same association* (...)” (Davidson, 1992, p.90). Portugal está classificado 10.º lugar como destino mundial e Lisboa a 10ª cidade europeia, deste modo, este é considerado como um produto estratégico para Portugal (PENT, 2013).

De acordo com Turismo de Portugal (TP) (2006), no produto turismo de negócios, estão inseridas:

- As reuniões corporativas – reuniões, viagens de incentivo;
- As reuniões associativas – congressos e convenções, feiras e exposições;

No que diz respeito às viagens de incentivo, as empresas oferecem férias aos seus colaboradores como prémio pelo seu desempenho ou incentivo à obtenção de bons resultados no futuro.

Estas viagens incluem atividades relacionadas com a empresa – reuniões e *workshops* -, e atividades de lazer. As atividades de lazer, por norma, são compostas por visitas culturais, participação em eventos (fora do contexto laboral) e momentos de convívio entre os colaboradores. Este tipo de público, procura (Davidson, 1992, p.94):

- “*cities full of culture and heritage* (...);
- *attractive scenery and tourist sites for excursions*;
- *national cuisine and, in some cases, well-known national wines and beers*;
- *folklore, customs, song and dance*;
- *established spas and health resorts*.”

O concelho de Cascais é considerado como um destino com as condições necessárias para o acolhimento de reuniões corporativas e reuniões associativas. Para além de ser um local

de rica oferta cultural e natural, integra uma vasta e qualificada oferta de infraestruturas como estabelecimentos hoteleiros e o Centro de Congressos do Estoril e tem uma localização favorável, pois goza de boas acessibilidades à capital.

Entre 2015 e 2016 organizaram-se congressos, convenções e outros eventos, tanto nacionais e internacionais que foram organizados em Cascais dedicados a diversas áreas do conhecimento e indústrias.

## **2.3 O turista cultural – caracterização e tendências**

O turista cultural é “aquele para quem a cultura detém um papel essencial na seleção do destino e nas atividades que desenvolve durante a estada” (Henriques, 2003, p.105) Durante a sua visita a um local, procura aspetos culturais singulares, pretende vivenciar e experimentar a cultura do local, de modo a obter uma experiência turística autêntica (Marujo, p. 2014) pretendendo "retirar o máximo de satisfação do consumo da viagem a determinado local" (Henriques, 2003, p.109). Por norma, é um indivíduo com poder económico, faz gastos elevados durante a sua viagem, tem um nível cultural e uma formação académica elevados, pertence a uma faixa etária mais alta e é considerado como um *empty nester*<sup>1</sup>. De acordo com dados apresentados por Richards (2001) citado em (Henriques, 2003, p.111):

“mais de 50% dos turistas culturais detêm alguma forma de educação superior, comparados com 21% da população da união europeia, (...) e têm tendencialmente salários superiores à média (...).”

Richards (2001) citado por (Henriques, 2003) defende ainda que, devido ao facto de o nível de escolaridade destes turistas ser superior, há uma maior tendência e interesse em visitar o património histórico-cultural do local.

Os turistas culturais são predominantemente *Baby Boomers* com um elevado nível de educação, que durante a sua experiência, pretendem ter uma participação ativa em experiências que envolvam a comunidade local. A geração dos *millenials*, nascidos entre

---

<sup>1</sup> Tradução livre da autora: Síndrome de ninho vazio.

1977 e 1994, tem como principal motivação a vertente artística e cultural do destino e atribuem uma elevada importância ao nível de autenticidade nas experiências. Esta geração caracteriza-se também pelos elevados conhecimentos em tecnologia (Hargrove, 2014).

Ainda no que diz respeito ainda ao turista cultural, Baudrihaye (1997, citado em Henriques, 2003, p.109) descreve-o como “alguém que faz os seus programas de viagem cuidadosamente, para quem os aspetos económicos podem ser secundários, mas não a relação qualidade preço” e é bastante exigente relativamente “(...) à qualidade do produto consumido, à exatidão da informação recebida, ao respeito pela paisagem e à contaminação visual e sonora do destino”.

O turismo cultural está associado a fatores e motivações muito características e é defendida, por diversos autores, uma categorização do turista cultural, , considerando as suas intenções, motivações e o tipo de experiência turística que procura.

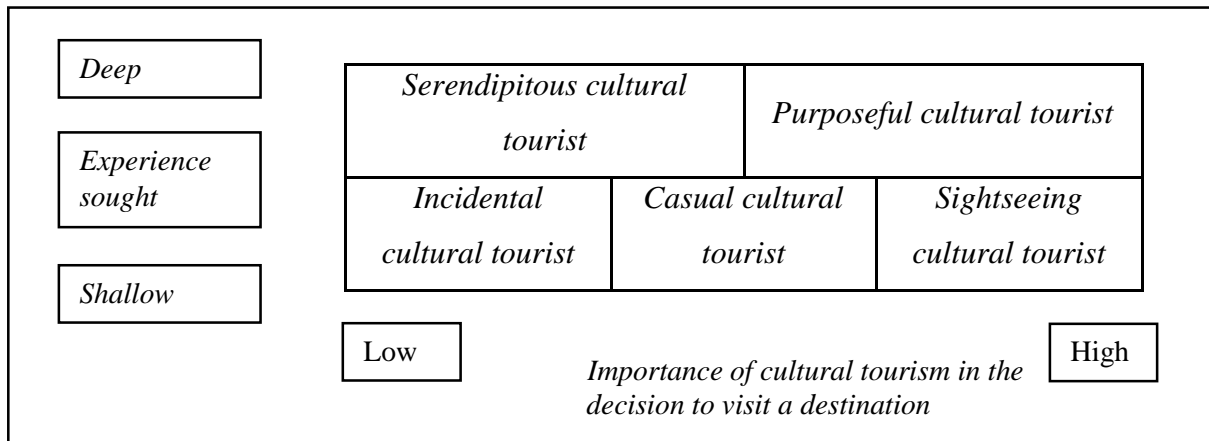
Os turistas culturais podem ser categorizados de algumas formas. Richards (1996, cit. in Henriques, 2003), por exemplo, divide-os em turistas culturais gerais ou específicos, sendo que os últimos, tal como o nome indica, atribuem maior importância ao turismo cultural e à visita às atrações culturais.

Outra categorização é apresentada por Mckercher & Cros (2002) baseando-se no tipo e profundidade da experiência que o turista procura obter através da viagem (cf. quadro 1). Deste modo, apresentam-se cinco tipos de turistas culturais:

- *Purposeful cultural tourist* - tem como principal motivação a visita ao destino e a experiência cultural é profunda;
- *Sightseeing cultural tourist* - à semelhança do anterior, também tem como principal motivação para a sua visita a cultura mas tem uma experiência cultural ligeira;
- *Serendipitous cultural tourist* - não tem como principal motivação a cultura mas depois da sua participação acaba por tem uma experiência cultural marcante;

- *Casual cultural tourist* - não tem como principal motivação o turismo cultural mas tem uma experiência cultural ligeira;
- *Incidental cultural tourist*- que não tem como principal motivação o turismo cultural mas participa em atividades e tem uma experiência cultural ligeira.

Quadro 1 - Tipologia de turista cultural por Mckercher & Cros



Fonte: Mckercher & Cros (2002)

Baseando-se num estudo elaborado por Jansen-Verbeke (1997), Marujo (2014, p. 9) defende ainda outro tipo de categorização para os turistas culturais, diferenciando-os pelas suas motivações. A saber:

- Turistas de motivação cultural – o destino é selecionado com base nos seus aspetos culturais e pretendem obter o máximo conhecimento sobre os mesmos. A sua estada no destino, por norma, é por um período de tempo alargado.
- Turistas de inspiração cultural – têm como intenção a visita a locais e a equipamentos culturais prestigiados, e ainda, a participação em eventos. A estada no destino é mais curta que a do turista de motivação cultural, visto que pretende visitar mais locais.
- Turistas atraídos pela cultura – a escolha do destino não é feita com base na oferta cultural, no entanto, quando no local, exploram a cultura e oportunidades culturais. Têm a intenção de explorar a cultura do destino.

No contexto das novas tendências emergentes que influenciam a oferta e a procura no turismo cultural, assiste-se a uma procura incessante por experiências relacionadas com os seguintes aspetos: a novidade – pelo contacto com diferenças culturais e novas experiências; desenvolvimento pessoal – através do contacto com a população local e com outra realidade que leva ao aparecimento de novos interesses; estimulação – por meio de experiências que envolvem o desconhecido, risco e espontaneidade; segurança nas relações interpessoais, conhecer outras pessoas e criar novas relações e atualização pessoal (Pearce, 2005, pp.59-61).

### **3. Tendências da oferta e da procura: uma análise na ótica do turismo cultural**

No século XXI assiste-se ao desenvolvimento de novas tendências e conceitos ao nível social, económico, político e tecnológico, sendo o fenómeno da globalização considerado como o principal motivador destas alterações. Na dimensão cultural da atividade turística, assiste-se à intensificação do fenómeno de homogeneização cultural, que causa a quase extinção das culturas puras e autênticas. Há também um aumento do consumo turístico no turismo cultural, devido a diversas motivações e intenções já referidas anteriormente, que consequentemente, conduzem à sua massificação (Mateos, 2013).

Estas alterações têm impacto na atividade turística, tanto na oferta como na procura, refletindo-se em novas tendências e motivações.

Sobre a caracterização do turista atual, Reisinger (2009) descreve-o como um indivíduo que considera importantes os aspetos relacionados com a ecologia, com a preservação dos recursos naturais, revelando consciência e preocupação com os impactos ambientais causados pela atividade turística. Para além das questões ambientais, pretende obter o máximo de informação antes e durante a viagem e quer ter uma experiência completa que o enriqueça procurando fazer um turismo que não se baseie nos conceitos e práticas massificadas. É referido por Mateos (2013) que o turista atualmente tem um papel ativo e de protagonista em todo o processo da experiência, inclusive na eleição e planificação dos seus itinerários, por revelar independência e maior poder de decisão, e atribuindo uma grande importância à satisfação pessoal e às vivências.

É com base nestes conceitos e tendências que surgem novas tipologias de turismo e de turistas, nomeadamente: turismo sustentável, turismo experiencial e *slow tourism*.

### 3.1 Turismo sustentável

No total de oito objetivos do milénio, definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), a sustentabilidade ambiental encontra-se em sétimo lugar. No contexto deste objetivo, a ONU pretende “(...) *integrate the principles of sustainable development into country policies and programmes and reverse the loss of environmental resources* (...)” (The Millenium Development Goals Report, 2015, p.52).

Segundo o *Global Sustainable Tourism Council* (2013) o conceito de turismo sustentável está em ascensão, reflexo da criação de políticas de promoção do turismo sustentável por parte dos governos e através da criação de produtos turísticos com base neste conceito.

Para que um operador turístico ou estabelecimento hoteleiro possa desenvolver a sua atividade com base no conceito de sustentabilidade, devem de ser seguidos os seguintes critérios (*Global Sustainable Tourism Council*, 2013, p.1):

- “*Effective sustainability planning;*
- *Maximizing social and economic benefits for the local community;*
- *Enhancing cultural heritage;*
- *Reducing negative impacts to the environment*”

É também definido pelo *Global Sustainable Tourism Council Criteria and Suggested Performance Indicators for Destinations* (2013, p.1) que o turismo sustentável nos destinos deve cumprir os seguintes requisitos:

- “*Demonstrate sustainable destination management;*
- *Maximize social and economic benefits for the host community and minimize negative impacts;*
- *Maximize benefits to communities, visitors and cultural heritage and minimize impacts;*
- *Maximize benefits to the environment and minimize negative impacts.*”

No desenvolvimento de destinos turísticos sustentáveis, deve haver um envolvimento entre o destino e todos os seus *stakeholders* que serão os principais promotores e apoiantes das mudanças e da introdução de novas estratégias. A nível nacional, algumas empresas e entidades já preconizam este conceito no desenvolvimento das suas estratégias e atividades, havendo uma consciência das consequências inerentes ao desenvolvimento do turismo sustentável (consultar Apêndice I)

O conceito de turismo sustentável, surge com a crescente consciência ambiental por parte do turista, que o leva a querer que a sua viagem tenha um reduzido impacto ambiental e que a sua realização não dependa da utilização excessiva de recursos naturais. Deste modo, o comportamento do turista sustentável, revela preocupações com a sustentabilidade cultural e ambiental e ainda, com a importância da conservação e preservação cultural, do património material e imaterial.

Segundo Swarbrooke (1999a), o turista sustentável, poderá ter um papel ativo no desenvolvimento do turismo do século XXI. Deve ser responsável por aprender sobre o destino visitado, incluindo o idioma, conhecer e fazer amizades com pessoas locais, e contribuir para o desenvolvimento da economia através do consumo de produtos do comércio tradicional.

A atração de turistas sustentáveis – ecoturistas, geoturistas e turistas responsáveis, é cada vez mais visto como uma vantagem competitiva para os destinos (Moeller *et al.*, 2011, citado por Nickerson *et al.*, 2016).

Os turistas sustentáveis são um nicho de mercado alvo preferido por alguns destinos por contribuírem para a redução dos impactos negativos da atividade turística – económicos, ambientais e sociais, e vistos como meios de maximização dos impactos positivos “(...) *by attracting tourists with lower environmental and social footprints and higher economic, environmental, and social handprints (...)*” (Nickerson *et al.*, 2016, p.172)

O turista sustentável tem consciência ambiental e para minimizar os impactos ambientais, prefere prolongar a sua estadia no destino. Isto porque não só reduz os gases de efeito de

estufa emitidos como também reduz o consumo de energia doméstica por estarem em viagem (Nickerson *et al.*, 2016).

### **3.2 *Slow Tourism***

*Slow Tourism* é definido por Georgica (2015, p.1598) como “(...) *becoming a part of local life of the destination that tourists visit. It’s about connecting to a place, its people and culture* (...)” Este conceito surgiu como forma de resposta aos contextos sociais e económicos característicos do século XXI.

Caracteriza-se como uma forma de turismo que contraria o ritmo acelerado do quotidiano dos indivíduos das sociedades do mundo ocidental e de acordo com o mesmo autor “(...) *puts conscious enjoyment before hectic consumption* (...)” (Georgica, 2015, p.1597).

Este tipo de turismo incide principalmente no tempo de duração da experiência turística e na reduzida quantidade de locais visitados. Dito de outro modo, o *slow tourist* prefere fazer uma viagem com um reduzido número de locais a visitar porque só assim conseguirá explorar o destino e entender a cultura local.

Tal como o nome indica – *slow* – este tipo de turismo tem um ritmo lento, o que contribui para a melhoria da qualidade da experiência turística, uma vez que permite ao turista mais tempo para absorver toda a experiência e conhecimento.

A prática deste turismo, irá tendencialmente, contrariar o consumo excessivo e a massificação desta atividade, o que leva à redução dos impactos negativos e nocivos inerentes ao turismo de massas e aos intensos fluxos turísticos. Pode ser relacionado com as questões da ecologia e do desenvolvimento sustentável, que segundo Yurtseven & Kaya (2011, p. 91) “(...) *should be perceived as a pillar of the philosophy of Slow Tourism.*”.

Na vertente da preparação do produto turístico, existe um vasto leque de atividades que correspondem aos requisitos dos *slow tourists*, como por exemplo:

Balões de ar quente, andar de trenó, viagens de lazer, caminhadas, Bicicleta Todo o Terreno (BTT), hipismo, caminhadas na neve, remo e outros desportos aquáticos,



espeleologia, visita a áreas protegidas, observação de aves, parapente, corrida a corta mato, esqui nórdico, entre outros (Dall’Aglío, 2011).

### **3.3 Turismo experiencial**

O conceito de economia experiencial foi introduzido nas ciências sociais por Gerhard Schulze, em 1992, que produziu um trabalho no qual defendia a evolução da sociedade de experiências. Defendia que a sobrevivência é dada como garantida e por isso, as pessoas procuram preencher a sua vida com experiências tornando-a satisfatória e completa. Deste modo, o consumo de experiências passa a ser um fator prioritário (Bujdosó, *et al.*, 2015).

O turista atual irá, assim, procurar novas sensações e experiências que correspondem a questões atuais de ética, ambientais, de saúde e sociais, em detrimento do consumo de bens e serviços que satisfaçam as suas necessidades primárias.

Segundo (Bujdosó *et al.*, 2015), estamos perante um processo da evolução do consumo que teve início nos materiais essenciais - obtidos através da natureza, evoluiu para o consumo de produtos- objetos tangíveis possíveis de armazenar, de seguida os serviços – intangíveis e feitos para beneficiar o consumidor e por fim as experiências – eventos personalizados e memoráveis, criados para consumidores individuais. (Dall’Aglío, 2011). A formação dos nichos de mercado e do tipo de experiências que procuram é influenciada pelos diferentes estilos de vida dos turistas, pela geração a que pertencem e a sua educação. Deste modo, assiste-se a uma especificação dos produtos e à crescente variedade (cf. quadro 2), que pretende corresponder às necessidades de cada um dos nichos de mercado.

Quadro 2 - Tipos de experiências no turismo (*Experience types in tourism*)

<i>Adventure</i>	<i>Rafting, ballooning</i>
<i>Real or Sensed Danger</i>	<i>Survival programs, extreme theme parks</i>
<i>New skills and competences</i>	<i>Summer university of arts, cooking course</i>
<i>Aesthetics</i>	<i>Enjoying landscapes or works of art</i>
<i>Company</i>	<i>Honeymoon, organized bus trips or voyages</i>
<i>Novelty</i>	<i>Exploration of new destination, trying out new activities</i>
<i>Exoticity</i>	<i>Exploration tribal/oriental cultures</i>

Fonte: Bujdosó *et al.*(2015) baseado em Michalkó-Rátz (2005)

Com base nas motivações, preocupações e preferências do turista do século XXI, pode-se referir que o turista experiencial procura, cada vez mais, uma experiência turística autêntica. Pretende ter uma experiência completa e preza a qualidade em vez da quantidade. Esta experiência baseia-se na obtenção de conhecimento sobre a cultura, costumes e tradições do local. O turista valoriza as atrações mais autênticas e originais, procura locais diferentes, que não sejam populares e tem a intenção de estabelecer contacto direto com os habitantes do local e com o património material e imaterial (Reisinger, 2009).

É característico do turismo experiencial o tratamento personalizado dado ao cliente, que consiste em: “(...) *transmitir vivencias, maneras de vivir, una cultura, una idiosincrasia, legados históricos o, en definitiva, la identidad de ese lugar* (...)” (Mateos, 2013, p.200). Estes fatores levam à relação do turista com um produto turístico de qualidade, a uma melhor absorção da cultura local e maior valorização do património. Permite também atingir a satisfação plena e o bem-estar psicológico (Mateos, 2013).

De modo a que o turista consiga uma experiência que, vá ao encontro das suas intenções e motivações, é fundamental o papel do guia como “(...) um elo de ligação entre o turista e a cultura local (...)” (Taylor cit. por Barre, S., 2013, p. 829).

O guia é considerado um agente facilitador do contacto intercultural entre o turista e a comunidade local (Mateos, 2013), o “mediador entre o turista e a comunidade de acolhimento”(Brito, 2013, p.69). Este tem a capacidade de acrescentar valor à experiência turística, tornando-a autêntica e sustentável, através de curiosidades, do fator surpresa, e da gestão do tempo de forma a que o turista tenha a oportunidade de descobrir por si o destino. Para além de acrescentar valor à experiência turística, é também capaz de proporcionar ao turista uma experiência autêntica e sustentável.

Tanto o turista como a comunidade local têm direitos. O turista tem o direito de usufruir do destino e de ter acesso à cultura, enquanto que a comunidade tem o direito que a sua cultura, história e património sejam preservados e protegidos dos danos que possam advir do consumo cultural. Neste contexto, surge novamente o guia com “(...) os seus papéis de embaixador, negociador cultural e líder, com a função de proteger o turista como consumidor e a comunidade de acolhimento alvo desse consumo.” (Brito, 2013, p. 71). Ao zelar pelos valores de ambos os intervenientes, o guia estará também a desempenhar o papel de promotor do “(...) *sincere cultural tourism* (...)” (Taylor cit. por Barre, S., 2013, p. 829).

### 3.4 As experiências e o turismo criativo

O conceito de turismo criativo surgiu pela primeira vez em 1993, por Pearce and Butler (Richards cit. por Tan, *et al.*, 2013; p.155). No entanto, ao longo dos anos, vários autores apresentaram definições para esta nova forma de turismo. Richards & Raymond (2000, p.18) definiram-no como “(...) *tourism which offers tourists the opportunity to develop their creative potential through active participation in courses and learning experiences which are the characteristic of the destination where they are undertaken (...)*”. Uma outra definição é apresentada como: “(...) *travel directed toward an engaged and authentic experience, with participative learning in the arts, heritage, or special character of a place, and it provides a connection with those who reside in this place and create this living culture (...)*” (UNESCO, 2006, p.3). Uma outra definição, também centrada na aprendizagem e no desenvolvimento de capacidades por parte do turista, é apresentada por Richards (2011, p. 1237) em que refere que este é o conjunto de experiências participativas e autênticas que permitem ao turista desenvolver o seu potencial e capacidades criativas, através do contacto com a cultura local.

De acordo com Richards (2011 citado em Tan *et al.*, 2013, p.153) o turismo criativo, incluído no conceito de indústrias criativas, envolve conceitos como “(...) *active participation (...)*”, “(...) *authentic experiences (...)*”, “(...) *creative potential development (...)*” e “(...) *skills development (...)*”. O turismo criativo tem como base o conceito de criatividade que se pode refletir de várias formas, nomeadamente em pessoas, processos, produtos e ambientes (Runco, 2004 cit. por Tan, *et al.*, 2013, p.158).

O crescimento do turismo criativo, segundo Richards e Wilson (2006), pode ser considerado como uma extensão ou uma reação ao turismo cultural. Apresenta vantagens porque devido à sua escassez, agregada ao “(...) *vicious cycle of overdevelopment (...)*” (Richards, 2011, p.1228), permite aos destinos inovar nos produtos que oferecem, o que pode representar uma vantagem competitiva em relação à concorrência. De acordo com Richards & Wilson (2006, p.1209) os bens e os serviços já não são suficientes, há uma crescente competitividade no mercado, deste modo, os produtos, compostos por bens e serviços, devem ser transformados em experiências, diferenciando-se da concorrência.

As atividades da experiência de turismo criativo devem permitir ao turista “(...) *learn more about the local skills, expertise, traditions and unique qualities of the places they visit* (...)” (Richards and Wilson, 2006, citado em Tan, *et. al.*, 2013, p. 156) e são essenciais à atualização pessoal e ao desenvolvimento da autoconsciência (Burleson, 2005 citado em Tan, *et al.*, 2013, p.157). Estas atividades dependem da participação e do envolvimento ativo dos turistas, que em vez de ser só por observação, estes devem “interagir e cocriar (...), aprender ativamente sobre o local e aplicar este conhecimento de modo a desenvolver as suas próprias capacidades” (Richards & Wilson, 2006 citado em Tan *et al.*, 2013, p.156). Sem a participação ativa dos turistas criativos, as experiências criativas não existiriam. (Tan *et al.*, 2013).

Por ser baseado na criatividade, os recursos que são utilizados são mais sustentáveis e móveis são “processos na sua essência” (Prentice & Andersen, 2007; Richards & Wilson cit. por Siow- Kian Tan *et al.*, 2014, p.249), ao contrário dos recursos do turismo cultural, que tem como principal recurso o património edificado.

A crescente procura do turismo experiencial e da procura incessante de criatividade é explicada pelas tendências das sociedades pós-modernas e pós-materialistas (Richards, 2011, p.1229), sendo estas:

- Insatisfação com os modos de consumo contemporâneo;
- Barreiras muito ténues entre trabalho e lazer;
- Crescente desejo de desenvolvimento pessoal e consumo de capacidades;
- Experienciar a fome dos consumidores pós-modernos;
- Construir uma narrativa, biografia e identidade; atração da criatividade como forma de expressão.

Deste modo, surge o turista criativo, que “(...) *is the active co-creator or co-producer of their own experience* (...)”. Sendo caracterizado como participativo, aprende fazendo, pretende desenvolver as suas capacidades e procura uma participação ativa na experiência. (Siow- Kian Tan *et al.*, 2014, p.248)

De acordo com (Siow- Kian Tan *et al.*(2014, p.252-256) e com base num estudo feito na República da China (*Taiwan*), existem cinco grupos de turistas criativos:

- os *novelty seekers* – querem novas atividades para melhoria pessoal e compreender a cultura local;
- os *knowledge and skills learners* – priorizam o desenvolvimento pessoal em detrimento da cultura local;
- os *aware of travel partner's growth* - a atividade serve para contribuir para a aprendizagem da geração mais nova que viaja com o indivíduo, necessitam de ter a criatividade integrada numa atividade com interesse e a principal preocupação é a higiene da mesma;
- os *aware of green issues* – consideram a criatividade um desafio e difícil de alcançar, necessitam de estímulos para tal, são exigentes em relação à informação transmitida e têm elevada preocupação em relação à preservação do património cultural imaterial;
- os *relax and leisure type* – o seu principal foco é o lazer, relaxar, ter diversão e esquecer a rotina, atribuem importância ao espaço onde a experiência acontece e a experiência pode ter um efeito positivo nas suas emoções.

Por parte da procura, de acordo com Cauter (1995) citado em (Richards & Wilson, 2006, p.1214), há um desejo de experiência que caracteriza a sociedade moderna. Ao contrário do passado, em que as experiências eram genuínas e feitas em grupo, nos dias de hoje procura-se por experiências “pequenas, íntimas e pessoais” (Tan *et al*, 2013, p.249).

O turista pretende que estas experiências sejam ativas e através delas, tenciona desenvolver capacidades e o seu intelecto. A incerteza que marca o seu dia-a-dia e o seu futuro, é também uma razão para procurar experiências únicas, de modo a que as possa agregar e assim, construir a sua narrativa, a sua história e formar uma identidade. (Richards & Wilson, 2006).

À vontade de usufruir destas experiências, estão inerentes necessidades que podem ser representadas em três categorias: básicas, sociais e intelectuais. As necessidades

intelectuais incluem a novidade, excitação, desafios e é através destas que o indivíduo conseguirá atingir a criatividade (Andersson, 2007, citado em Tan *et al.*, 2013, p.159).

A percepção do nível de criatividade de uma experiência pode ser subjetiva, visto que, segundo Tan *et al.* (2014), depende dos valores, motivações e *background* do turista. As experiências só podem ser criativas se, antes do seu usufruto, já existir uma consciência individual, social, cultural e ambiental (Tan *et al.*, 2013). E ainda se: os participantes tiverem uma participação ativa, se contribuírem para a sua criação, desenho e seleção, e depois refletirem sobre ela (Binkhorst, 2007, citado em Tan *et al.*, 2013, p.159). De modo a que sejam únicas, os produtores devem construí-las para que estas tenham o poder de transformar o consumidor. (Pine & Gilmore, 1999, citado em Tan *et al.*, 2013, p.159).

Segundo Tan *et al.* (2014, p.250) a experiência criativa é composta por “(...) *inner reflections* (...)” e “(...) *outer interactions* (...)” com o ambiente, com as pessoas e entre o produto, o serviço e a experiência, sendo que estas dimensões interagem entre si. De acordo com Horváth (citado por Bujdosó, *et al.*, 2015) as principais categorias na economia de experiências são: experiência, teatro, memorização, personalização, exploração, *performance*, visitar amigos e emoções.

### **3.5. A criatividade aplicada à inovação e à tecnologia**

Com a crescente competitividade entre os destinos culturais europeus, o recurso à inovação torna-se crucial, atribuindo assim aos destinos a capacidade de se destacarem perante a concorrência e o poder de atratividade de mercados (World Tourism Organization, 2005). Neste contexto surge também o conceito de criatividade que pode ser utilizado como uma estratégia de desenvolvimento local, através da diversificação dos produtos e da promoção da inovação.

A inovação no caso dos destinos turísticos e das empresas pode ser aplicada de duas formas: em produtos ou serviços e em processos.

Nos produtos ou serviços, a inovação passa por alterações que são diretamente observadas pelo consumidor e que podem constituir um fator importante no momento da escolha do produto ou serviço. No caso de produtos ou serviços relacionados com o património natural ou cultural, pode ser introduzida através da reformulação, reinvenção ou comoditização (Hjalager, 2010, p.2). A agregação de produtos e a sua aplicação adaptada a novas tendências e dedicada a novos segmentos, também é considerada como uma inovação.

A inovação nos processos tem como principal efeito a melhoria da eficiência, da produtividade e do rendimento (Hjalager, 2010, p.2).

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são consideradas como sendo a base de desenvolvimento das inovações, tanto nos produtos e serviços, como nos processos. Quando introduzidas nas empresas, permitem um aumento da produtividade (Hjalager, 2010, p.2), a reinvenção do marketing, um contacto mais próximo e prolongado com os clientes. Permitem ainda a tangibilização dos produtos e experiências, através de avaliações e opiniões de clientes, que pode ser acedida por futuros interessados (Aldebert *et al.*, 2011).

Este contacto é crucial para a escolha do produto ou experiência por parte do consumidor (Gensollen cit. por Aldebert *et al.*, 2011) por permitir a melhoria da relação entre ambos e para uma maior eficácia na criação de programas de fidelização. As TIC possibilitam a



redução na utilização de recursos energéticos e a mitigação dos impactos ambientais (Hjalager, 2010, p.3). A internet tem um papel fundamental nas empresas turísticas, por permitir o acesso a conceitos como: *e-commerce*, relações intraempresariais e aplicações *web 2.0*. (Aldebert, *et al.*, 2011, p.1204). Estes conceitos são a base das ferramentas desenvolvidas com o intuito de disponibilizar ao cliente serviços que contribuirão para a sua satisfação. Algumas destas ferramentas, juntamente com as de geolocalização – *Global Positioning System (gps)*, constituem a base de inovações feitas pelas próprias empresas.

A inovação aplicada às visitas guiadas pode ser feita com recurso às *self-service technologies* (SSTs) (Chung *et al.*, 2015), de entre as quais se destaca a Realidade Aumentada (RA) (Chung *et al.*, 2015). Este conceito é definido por Kysela & Storková (2015, p.927) como:

*“(...) a way of displaying digital content in an image of the real world and its possible interaction with the environment and the user. (...) is not just a lab or room issue but a concept usable without restrictions both indoors and outdoor (...)”*

A RA revela-se assim uma ferramenta útil que leva a um melhor entendimento do património cultural (Chung *et al.*, 2015), por permitir “(...) virtual rebuilding of historical monuments (...) reproduce on-site historical experiences (Fritz *et al.*, 2005, citado em Chung *et al.*, 2015, 589). De acordo com Chen (2014, p.979):

*“(...) It allows the user to see the real world, with virtual objects (...) the virtual objects are computer-generated data, such as text, video, graphics, and GPS data.”*

No caso das visitas guiadas, estas revelam-se um excelente recurso através do qual é melhorada a *performance* que leva à maior satisfação do cliente (Liburd, 2005, citado em Hjalager, 2010). Neste caso a RA é um meio de “*bringing history to life*” (Kysela & Storková, 2015, p.927).

## 4. Empreendedorismo

### 4.1 Empreendedorismo – conceitos

O empreendedorismo antecede as transformações económicas que tiveram lugar entre o século XVI e o século XIX. Este conceito surge no momento em que emerge a necessidade de haver indivíduos que agindo no mercado, estabelecem a ligação entre a oferta e a procura com vista à produção de riqueza, sem descurar a avaliação do risco deste processo. O conceito de *entrepreneur* surge pela primeira vez em França pela mão de Jean Baptiste Say, economista francês, que o define como “(...) o agente que transfere recursos económicos de um sector de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.” (Carvalho & Costa, 2015, p.16).

Posteriormente o economista Joseph Schumpeter, defende que a tarefa de um empresário é a de “destruição criativa” (Drucker, 1989, p.38) e que “o desequilíbrio introduzido pelo empresário inovador, e não o equilíbrio e a optimização, é a «norma» de uma economia saudável (...)” (Drucker, 1989, p.39). Neste contexto, é apresentado por Peter Drucker o conceito de inovação como uma ferramenta essencial à atividade empreendedora. (Drucker, 1989)

Sarkar (2010) apresenta o empreendedorismo como um processo que tem início na identificação de uma oportunidade e que leva à criação ou à expansão de um negócio.

Outra definição é apresentada pelo *Entrepreneurship Center na Universidade de Miami* no Ohio que defende que o empreendedorismo é:

“(...) processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para a vida. A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de fazer algo. O resultado final deste processo é a criação de uma nova empresa, formada em condições de risco e de uma incerteza considerável.” (Sarkar, 2010, p. 47).

Já Baron & Shane (2007, p. 10) definem este conceito como:

“(...) um campo de estudos que busca entender como surgem as oportunidades para criar novos produtos ou serviços, novos mercados, processos de produção, formas de organizar as tecnologias existentes ou matérias-primas e como são descobertas por pessoas específicas, que então usam vários meios para explorá-las ou desenvolvê-las.”

É notável a existência de várias perspetivas na análise do conceito, no entanto, é comum às definições, à identificação, exploração e desenvolvimento de uma oportunidade de negócio.

Num cenário de crise económico-financeira nacional, o empreendedorismo é considerado erroneamente “(...) como uma solução milagrosa para gerar o crescimento das nações.” (Carvalho & Costa, 2015, p.15) e é um caminho tomado pelos indivíduos que pretendem melhorar a sua qualidade de vida, a sua situação financeira ou até mesmo, realizar um sonho. Segundo Drucker (1992, p.9) “(...) *entrepreneurship, invention and innovation can profoundly alter the economy in a very short time.*”.

O “movimento empreendedor” tem sido alvo de pesquisas em diversas vertentes e neste capítulo focar-se-ão os temas do empreendedorismo em Portugal e em Cascais - por ser a área de atuação da empresa *FeelCascais* – e como vertentes deste fenómeno, o microempreendedorismo e empreendedorismo no feminino.

## **4.2 O Empreendedorismo em Portugal**

O empreendedorismo em Portugal prosperou nos últimos anos, tendo havido um aumento exponencial na *Total Early Stage Entrepreneurial Activity* (TEA) entre 2007 e 2015, embora em 2010 se tenha registado um decréscimo acentuado como consequência da crise económico-financeira. (cf. quadro 3). O aumento da taxa de atividade empreendedora por necessidade, justifica o recurso ao empreendedorismo como resposta à crise económico-financeira.

No contexto nacional a difusão do empreendedorismo é ‘alavancada’ por instituições e programas públicos e privados de apoio e acompanhamento dos empreendedores, tanto na criação como no desenvolvimento dos seus negócios. Um exemplo disto é o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), que desenvolve um conjunto de programas de apoio e incentivo à atividade empreendedora e à criação e desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Estes programas consistem no apoio ao desenvolvimento da ideia de negócio, no acompanhamento personalizado oferecido

aos empreendedores e na atribuição de crédito apropriado ao tipo de negócio e à sua dimensão, nomeadamente:

- *Business angels* – providenciam apoio financeiro, *knowhow* e experiência para o desenvolvimento de projetos de empreendedores.
- Capital de Risco – visa o financiamento às PME para o início da sua atividade através de Sociedades de Capital de Risco (SCR) ou de Fundos de Capital de Risco (FCR).
- Programa Fincresce – promovido pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e destina-se a empresas que recebam o Estatuto de Pequenas e Médias Empresas (PME) Líder e que pretendam desenvolver estratégias de crescimento e de competitividade.
- Programa FINICIA – através do qual os empreendedores podem obter financiamento para o desenvolvimento da sua ideia de negócio.
- Fundos Revitalizar – destinado a PME's que pretendam a expansão do seu negócio ao criar novos serviços/produtos, internacionalizar e aumentar o volume de negócios.
- Garantia Mútua – visa o apoio à obtenção de crédito por parte das pequenas e médias empresas.

Para o período entre 2014 - 2020, a União Europeia criou o Programa Horizonte 2020, que visava financiar principalmente projetos de investigação e de inovação e apostava fortemente na criação e desenvolvimento das pequenas e médias empresas..

Em alguns municípios, os empreendedores podem recorrer a incubadoras de empresas que ajudam a desenvolver o conceito de negócio, promovem programas e concursos e também prestam auxílio na a obtenção de financiamento, como é o caso da DNA Cascais.

Quadro 3 - TEA

Anos	TEA(%)	Atividade empreendedora por necessidade (%)
2013	8.25	21,45
2014	9.97	27,37
2015	9.49	24,49

Fonte: Elaboração própria com dados do GEM , 2016

### 4.3 O empreendedor – caracterização atual

Até aos nossos dias, a definição de empreendedor tem sido ‘atualizada’, fruto das alterações e da própria sociedade. De modo geral, os especialistas começam por definir a atividade desenvolvida por um empreendedor como “(...) firme resolução de fazer qualquer coisa (...)” ou “(...) o ato de criar grandes impérios económicos (...)”, no entanto, atualmente é vista como “(...) a atividade de toda a pessoa que está na base de uma empresa ou organização.”(Bucha, 2009, p.53)

De acordo com Schumpeter (Sarkar, 2010, p.43) o empreendedor é “(...) quem aplica uma inovação no contexto dos negócios e é considerado “(...) *someone who initiates and actively operates an entrepreneurial venture.*” (Coulter, 2003, p.16). Trata-se de um indivíduo que identifica oportunidades de negócio, vê o insucesso como uma aprendizagem e é nele que encontra motivação, novas oportunidades para inovar nos produtos, processos e até nos modelos de negócio.

O espírito criativo do empreendedor permite criar novas soluções que dão resposta às necessidades do mercado (Duarte & Esperança, 2012). Entende-se que um empreendedor é alguém que toma uma iniciativa, que se concentra na organização e reorganização de mecanismos sociais e económicos de modo a transformar recursos e situações em questões práticas e que aceita o risco de falhanço. (Ekelund & Hébert, 2005) Este indivíduo terá de ter a capacidade de intervir em todas as fases do processo (de empreendedorismo) e ser capaz de: decidir, empreender, criar, antecipar, agir e inovar (Duarte & Esperança, 2012, p.36) Deverá também reunir determinadas características e competências que lhe permitirão identificar uma oportunidade de negócio e transformá-la num negócio gerível e com potencial de desenvolvimento.(cf. quadro 4)

Quadro 4 - Competências do empreendedor

Competências	Concretização
Empreendedoras	Identificação de novas oportunidades de negócio. Ter visão. Capacidade de criar e desenvolver um negócio em determinada área. Atingir os objetivos fixados.
De gestão	Elaboração de uma estratégia para a empresa. Coordenação dos diferentes recursos. Resolução de problemas. Liderança do pessoal. Saber negociar.
Técnicas	Desenvolver as operações. Assegurar estabilidade financeira. Promover a empresa. Aplicar a legislação.

Fonte: Elaboração própria com dados de Bucha (2009, p.83)

#### 4.4 Microempreendedorismo

As microempresas são por norma empresas fundadas por empreendedores com uma “mente macro”, na medida em que possuem a capacidade de inovar em ideias, de gerir a operação, tendo em conta os produtos/serviços e os mercados. (Portela, *et al.*, 2008)

De acordo com a Recomendação 96/280 da Comissão Europeia, uma organização é considerada microempresa quando a equipa de recursos humanos possui menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios anual igual ou inferior a 2 milhões de euros c.f. Recomendação (2003/361/CE). E, pelo menos nos primeiros anos de vida, acreditamos que a *FeelCascais* será um exemplo desta tipologia de empresas.

Numa análise às fases do “ciclo de vida” e ao sucesso de uma microempresa, consideram-se como determinantes para a sua diferenciação, a introdução de inovações e a exploração de novos mercados. Estes aspetos permitirão que ela sobreviva num mercado competitivo e se mantenha viável e sustentável. (Portela, *et al.*, 2008, p. 47)

De notar que esta tipologia de empresas representa percentagens de volume de negócios a rondar os 19% do total, e é notável a crescente influência da sua atividade na economia

portuguesa. É importante apoiar e incentivar o microempreendedorismo pois trata-se de um ‘movimento’ que pode dar um forte contributo à dinamização da economia nacional e à criação e desenvolvimento de inovações, que permitem mais facilmente diferenciar as empresas, num mercado global e competitivo. (cf. quadro 5)

Quadro 5 - Micro empresas em Portugal (2012 – 2014)

Ano	Micro empresas	Volume de negócios
2012	95,7%	19,1%
2013	95,9%	18,6%
2014	96,2%	19,0%

Fonte: Elaboração própria com dados do INE (Anuário 2012 – 2014)

#### **4.5. O empreendedorismo em Cascais**

O empreendedorismo e os empreendedores têm marcado a história das economias nacionais através da sua atividade. As condições económicas e sociais atuais também foram agentes de promoção do empreendedorismo. No mundo do trabalho, a segurança no emprego pretendida pelos empregados, foi substituída pela preferência pelo sentimento de independência. Um outro fator são as crescentes taxas de desemprego, consequências das crises económicas, que levam à curiosidade sobre o empreendedorismo e à vontade de criar o seu próprio negócio. (Baron & Shane, 2007)

Consciente da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento do município, a Câmara Municipal de Cascais criou a Agência DNA Cascais e desenvolveu um ecossistema empreendedor que visa a intervenção a vários níveis, com diferentes agentes e dedicada a diversas faixas etárias da população. Em resultado de tudo isto, o concelho tem registado um número crescente de empresas criadas com o apoio da agência, com importantes contribuições para a economia nacional ao nível da criação de riqueza e da redução das taxas de desemprego.

O impacto do empreendedorismo na economia municipal é espelhado nos dados apresentados recentemente num seminário organizado na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE), no âmbito do Concurso Poliempreende (13ª edição):

- No total das 9 edições, foram recebidas 667 candidaturas de projetos nas áreas do turismo, das tecnologias de informação e comunicação (TIC), energia e ambiente, saúde, empreendedorismo social, comércio e serviços;
- Em 2015 foram criadas 21 novas empresas, com um total de investimento de 3 milhões de euros e que providenciaram 184 novos postos de trabalho;
- Até ao presente a DNA apoiou a criação de 265 novas empresas.
- No total, desde o início da atividade da DNA, houve um investimento de 49 milhões de euros, foram criados 1420 postos de trabalho e o volume de faturação foi de 56 milhões de euros.

## **4.6 Empreendedorismo no feminino**

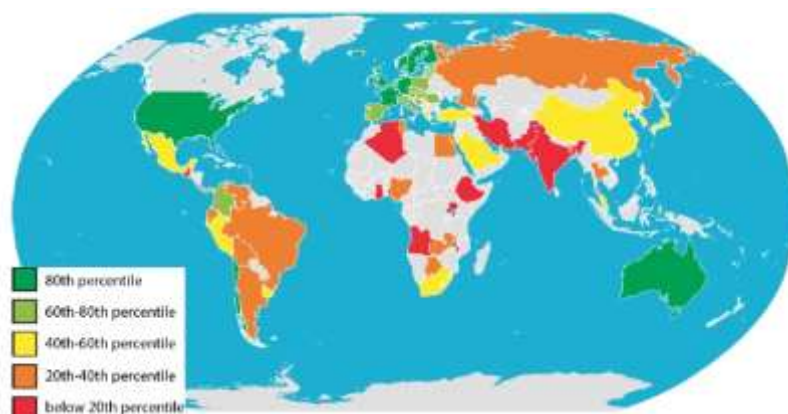
O fenómeno do empreendedorismo feminino começa a ser objeto de estudo e de investigação sobretudo a partir do final do século XX.

De forma errónea, por vezes ainda hoje se constata que os estereótipos existentes em relação ao desempenho da mulher no mercado de trabalho são inúmeros, como por exemplo, a menor capacidade de gestão de um negócio, menos qualidades profissionais e menor probabilidade de sucesso. (Portela, et al. 2008) No entanto, é um facto inquestionável que as mulheres apresentam qualidades para o desempenho das suas funções e capacidades de gestão de negócios. (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2010).

Por outro lado, o índice de empreendedorismo no feminino é influenciado pelas condições políticas, sociais e económicas que os países oferecem às mulheres. Podemos ver que em 2015, os índices mais elevados registaram-se na América do Norte, Europa e Oceânia (cf. figura 1)



Figura 1 - Índice de Empreendedorismo Feminino (*Female Entrepreneurship Index*)



Fonte: The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI) (2015)

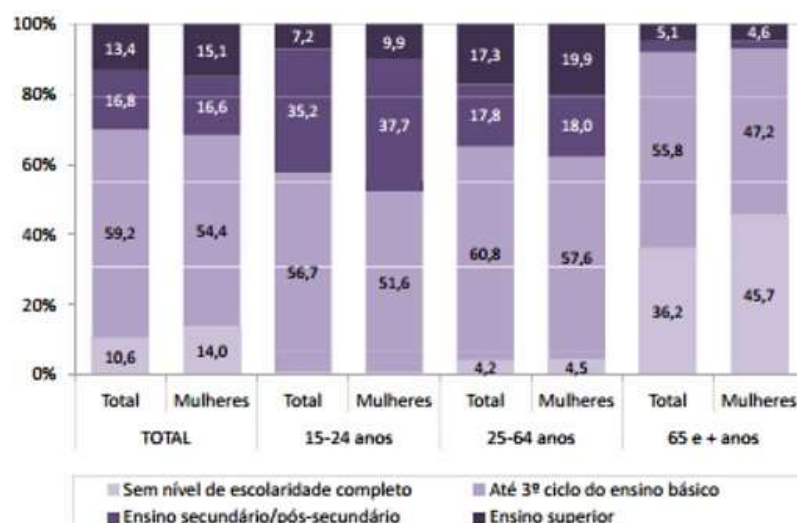
O aumento do índice do empreendedorismo feminino é um reflexo do desenvolvimento das sociedades e as mulheres possuem características que fazem delas boas gestoras e com capacidades para empreender, facto que agregado a políticas e medidas governamentais adequadas, poderá contribuir fortemente para o desenvolvimento económico e social das nações.

#### **4.6.1 O caso português**

Em Portugal, os índices relativos à participação e à crescente importância do papel da mulher na sociedade, têm registado um aumento ao longo dos anos.

De acordo com os dados do INE, em 2011 a percentagem de mulheres com nível de ensino até ao 3º ciclo do ensino básico era de 54,4%, com o ensino secundário era de 16,6% e com o ensino superior, de 15,1%. Da análise ao gráfico 1 podemos prever que haverá um crescente aumento do nível de escolaridade das mulheres.

Gráfico 1 - Nível de escolaridade da população com 15 e mais anos (%) por sexo e grupo etário, 2011



Fonte: INE (2016)

Por outro lado, com o aumento da entrada das mulheres no mercado de trabalho surgiu a necessidade de se criarem associações de apoio às mulheres no desenvolvimento dos seus projetos empresariais, como é o caso da Associação das Mulheres Empresárias em Portugal (AMEP).

Com as elevadas taxas de desemprego registadas nos últimos anos em Portugal, as mulheres sentem também a necessidade de encontrar uma solução para este problema e para tal, poderão enveredar pelo caminho do empreendedorismo e pela criação do seu próprio negócio.

Os programas nacionais de apoio ao empreendedorismo feminino têm vindo a ganhar relevância e visam o apoio e acompanhamento das mulheres na criação do seu próprio negócio, oferecendo a possibilidade de se candidatarem a linhas mais favoráveis de financiamento, como por exemplo:

- O Programa Fame, desenvolvido pelo Instituto de Fomento para o Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal (IFDEP);
- O MINA – Mulheres & Ideias, projeto da Cruz Vermelha Portuguesa;
- DoNaEmpresa – promovido pela Associação Portuguesa de Mulheres Empresárias (APME); (Cosme, 2012)

No período 2007-2015 registou-se um ligeiro aumento da taxa de empreendedorismo feminino em Portugal e embora se preveja um cenário positivo e propício ao seu desenvolvimento, as percentagens continuam a ser inferiores às do empreendedorismo masculino. Em 2015 a TEA do género feminino foi de 6,74% e a do género masculino de 12,40%. (cf. quadro 6)

Quadro 6 - Total early-stage Entrepreneurial Activity for Male and Female Working Age Population (%)

	Feminino	Masculino
2013	5.83	10.81
2014	8.36	11.68
2015	6.74	12.40

Fonte: Elaboração própria com dados do GEM, 2016

## **5. O desenvolvimento do turismo cultural em Cascais**

A vila de Cascais é conhecida como um local onde a corte portuguesa e cortes internacionais estabeleciam as suas residências de verão em finais do século XIX, “(...) transformando uma pequena vila piscatória num dos mais carismáticos e elegantes destinos turísticos do País.” (Matos et al, 2000, p.8). Durante o primeiro quartel do século XX, a área entre o Guincho e Oeiras (Forte de São Julião da Barra) é conhecida como a Costa do Sol por ser um destino com as condições favoráveis à prática do turismo de sol e mar. Posteriormente, como um destino de Golfe, Turismo Náutico e Turismo de Saúde.

Segundo Carvalho (2012), o seu desenvolvimento teve por detrás a obra levada a cabo por Fausto Figueiredo, a partir de 1910, que se focou no desenvolvimento das infraestruturas essenciais ao desenvolvimento turístico. A partir dos anos 30, com a criação do Museu Condes Castro Guimarães e a Cidadela, assiste-se a um forte desenvolvimento do turismo cultural em Cascais. Devido à necessidade de preservação e conservação dos equipamentos culturais existentes na vila, é criada ainda nos anos 30, a Comissão Municipal de Arte e Arquitetura. É com base nestas medidas e estratégias que, ao longo do século XX, a atividade turística em Cascais, a nível da oferta e da procura, vai sendo cada vez mais diversificada e testemunha um forte crescimento.

Nos dias de hoje, a Vila de Cascais é conhecida no cenário internacional, não só por acolher eventos, “cerca de 30 eventos nos mais variados setores” (Pereira, 2015) como também por ser um destino turístico com uma vasta panóplia de recursos naturais e culturais. Esta variedade de recursos permite que haja uma oferta de produtos turísticos muito diversificada, que pode dar resposta a uma procura igualmente diversificada. O facto de ser um destino que oferece “(...) mar, praia, golfe e serra (...)” (Coimbra, 2013) possibilita a diferenciação da vila perante a capital e ainda, ser “(...) o palco internacional de grandes eventos ligados quer ao desporto, quer às artes, quer ao conhecimento (...)” (Coimbra, 2013)

De acordo com Pereira (2015), o turismo em Cascais rende cerca de 300 milhões de euros anuais e está previsto no plano estratégico aumentos até 2017 no número de dormidas e de hóspedes, o número de dormidas de 1,2 milhões para 1,3 milhões e o número de hóspedes de 401,2 mil para 450 mil.

No ano de 2015, a criação do Bairro dos Museus, foi um passo importante para o desenvolvimento do produto turismo cultural na vila de Cascais. Este conceito consiste na criação de um espaço dentro de uma vila ou cidade, onde estão localizadas as principais infraestruturas culturais e que está especificamente dedicado às atividades de cariz cultural, para o público nacional e internacional.

Tal como foi referido por Salvato Teles de Menezes, Cascais tornou-se um interessante destino para o turismo cultural. Salvato Teles de Menezes, diretor-delegado da Fundação D. Luís I esclarece que “o Bairro dos Museus é um conceito que vai permitir reunir estes equipamentos através de uma programação integrada que possa propiciar uma oferta cultural ainda mais rica”. Esta é também uma estratégia para “potenciar as plataformas de formação e apresentação cultural criando novos públicos, potenciando os equipamentos existentes, colocando Cascais como uma referência cultural no panorama internacional” Pereira (2015).

É no contexto do desenvolvimento do turismo em Cascais e da crescente procura por parte de diferentes mercados que se insere o projeto da criação de uma empresa de visitas guiadas na vila de Cascais.

## **6. Plano de Negócios**

O plano de negócios “(...) é um documento que contém a caracterização do negócio, a sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projecções de despesas, receitas e resultados financeiros.” (Salim, et al. 2005, p. 3). Por outro lado, como refere (Costa, 2010, p.190), revela-se uma ajuda crucial na avaliação da eficácia do empreendedor perante as várias etapas da criação da empresa, na identificação da informação necessária à captação de investidores e serve como base ao desenvolvimento de um plano de operações.

### **6.1 Sumário executivo**

A empresa *FeelCascais* é uma empresa de informação e animação turística que será sediada no concelho de Cascais e que desenvolverá a sua atividade na vila de Cascais. O principal objectivo desta empresa é dar a conhecer a vila de Cascais aos seus visitantes, através da oferta de experiências turísticas que espelhem a sua história, a cultura e o quotidiano dos habitantes locais. Para tal, pretende-se oferecer diferentes pacotes turísticos, constituídos por vários tipos de serviços que contribuam para uma experiência turística de acordo com os gostos e as expetativas dos visitantes, aumentando assim o grau de satisfação em relação à visita e estada em Cascais.

A empresa oferecerá um portefólio de serviços constituído por visitas guiadas e atividades personalizadas, que serão ajustados aos interesses, idades, géneros e níveis de mobilidade dos públicos a que se destinam.

O principal aspecto diferenciador da concorrência será a utilização da tecnologia de apoio e suporte visual nas visitas, que disponibilizará uma série de informações complementares às dos guias e úteis aos nossos clientes.

O “DNA” da equipa *FeelCascais* é sustentado por valores como o dinamismo, o profissionalismo, a dedicação e a hospitalidade.

De acordo com o cenário que se considera expectável, no seu primeiro ano de atividade a empresa terá um volume de negócios de 81.472€ e será necessário um financiamento de 10.967€. O valor atual líquido (VAL) deste projeto é de 62.826, a taxa interna de rendibilidade (TIR) de 79,38% e o *Pay Back period* de 4 anos.

## **6.2 Missão, visão e valores**

### **A Missão**

A nossa missão como empresa de visitas guiadas é:

- Dar a conhecer a vila de Cascais, a sua riqueza patrimonial e cultural, através de visitas guiadas com itinerários pré-definidos ou personalizados, com a colaboração de guias profissionais.
- Oferecer produtos e serviços que permitam aos nossos clientes ficar a conhecer a vila de Cascais tendo em consideração os seus interesses e motivações.
- Proporcionar um serviço personalizado antes, durante e após a experiência turística.

### **Visão**

A *Feel* Cascais pretende ser:

- Líder no mercado das empresas de animação turística que atuam no segmento das visitas em Cascais;
- Inovadora no desenvolvimento de produtos e serviços que superem as expectativas dos seus clientes.

### **Valores**

- Profissionalismo e competência dos colaboradores
- Integridade nas relações com todos os *stakeholders*
- Cordialidade – na promoção de uma relação sustentável e harmoniosa entre os turistas e a população local;
- Dinamismo;
- Qualidade na prestação de serviços.

## 6.3 Metodologia

Para o processo de desenvolvimento deste trabalho de projeto, adaptou-se uma metodologia baseada nos modelos de Quivy e Campenhoudt e Modelo de um Plano de Negócios.

Foi definida como pergunta de partida: *Será viável a criação e implementação de uma empresa de visitas guiadas com itinerários específicos em Cascais?* A resposta a esta questão foi o objetivo deste trabalho de projeto.

A exploração dos temas baseou-se em leituras exploratórias de modo a obter um melhor conhecimento sobre as diferentes temáticas, cruzar opiniões de especialistas e criar uma base teórica essencial ao desenvolvimento do trabalho de projeto. Esta exploração foi essencial não só à elaboração do enquadramento teórico como também ao desenvolvimento do plano de negócios, principalmente nas vertentes que compõem a criação e gestão de uma microempresa.

Recorreu-se a técnicas documentais, nomeadamente o tratamento de dados fornecidos pelo INE, TP, IAPMEI, pelo Pordata e outras entidades referenciadas ao longo do projeto.

As técnicas não documentais foram os inquéritos por entrevista e por questionário. Realizaram-se dois inquéritos por entrevista, um ao Sr. Professor Salvato Teles de Meneses, com o intuito de obter mais conhecimento sobre o desenvolvimento da oferta cultural em Cascais e o outro ao Dr. João Fiandeiro Santos, de modo a entender o funcionamento de uma empresa de animação turística. Os inquéritos por entrevista realizados foram do tipo estruturado.

O inquérito por entrevista dirigido ao Sr. Professor Salvato Teles de Meneses presidente da Fundação Dom Luís – responsável pelo Bairro dos Museus de Cascais foi feito no dia 18 de Junho de 2015 nas instalações da Fundação Dom Luís, no Centro Cultural de Cascais. O principal tema da entrevista foi o desenvolvimento da oferta cultural em Cascais e foram debatidos temas relacionados com os espaços museológicos, a fundação D. Luís e com o turismo cultural em Cascais.

O inquérito por entrevista dirigido ao Dr. João Fiandeiro Santos, fundador da empresa Caminhos da História, teve lugar no dia 18 de Janeiro de 2016, nas instalações do



Citeforma – Centro de Formação Profissional de Gestão Participada, no qual é formador. O principal objetivo foi o de entender o funcionamento e a gestão de uma empresa de animação turística, as principais estratégias adotadas pela oferta e as grandes tendências da procura na animação turística.

De modo a obter informações sobre o desenvolvimento turístico no concelho de Cascais, foi enviado o guião da entrevista via *email* a *decisionmakers* e representantes da Câmara Municipal de Cascais, nomeadamente ao presidente da Câmara Municipal de Cascais, Dr. Carlos Manuel Lavrador de Jesus Carreiras, ao vice-presidente da Câmara Municipal de Cascais e representante da Cascais Dinâmica, Eng.º Miguel Martinez de Castro Pinto Luz, à Dra. Inês Oliveira, colaboradora do Cascais *Tourism Board* e ao vereador da Câmara Municipal de Cascais com responsabilidades no desenvolvimento estratégico, conhecimento, coordenação das políticas públicas municipais na Rede Universitária, relações internacionais, diplomacia económica, juventude e promoção do emprego, Dr. Ricardo Augustus Guerreiro Baptista Leite. Infelizmente não foi possível obter qualquer resposta da parte dos inquiridos.

Para um melhor conhecimento do perfil de turista que visita a vila de Cascais, foi elaborado um inquérito por questionário e disponibilizado junto dos espaços museológicos, selecionados de acordo com o seu número de visitantes, entre os meses de junho e setembro. Foi também realizado em estabelecimentos hoteleiros localizados em Cascais e no Estoril.

Os questionários foram disponibilizados em vários idiomas - português, francês, inglês e espanhol - sendo compostos, na sua maioria, por questões de resposta fechada.

Para proceder à identificação de possíveis lacunas, foi realizado um pré-teste junto de alunos a frequentar o mestrado de turismo da ESHTe e de profissionais de turismo, num total de oito pessoas. Através deste pré-teste foi possível identificar algumas lacunas na ordem e estruturação das questões e proceder às suas necessárias correções.










No cálculo da dimensão da amostra foi utilizada a ferramenta de cálculo disponível através do link <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. Considerando uma população-alvo de aproximadamente 510.000 pessoas (número de turistas nacionais e internacionais relativos ao ano com os dados mais recentes: 2014), verificamos que para um nível de

confiança de 95%, o intervalo de confiança obtido foi de 8,34. Trata-se de um valor que excede o que é comum apresentar-se (5), no entanto, este facto fica a dever-se ao reduzido número de questionários que se conseguiu obter junto dos inquiridos, um total de 138.

#### **6.4. Modelo de negócio**

Para a elaboração do modelo de negócio utilizou-se a Tela do Modelo de Negócio desenvolvida por Alexander Osterwalder. Esta é uma ferramenta que permite desenvolver um modelo de negócios, considerando as suas diferentes áreas e respectivas interligações. É constituída por nove blocos: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relações com clientes, fluxos de rendimento, recursos-chave, actividades-chave, parcerias-chave, estrutura de custos.

### 6.4.1 Tela do Modelo de Negócios

<b>Parcerias Chave</b> 	<b>Atividades Chave</b> 	<b>Proposta de valor</b> 	<b>Relações com clientes</b> 	<b>Segmentos de mercado</b> 
Parcerias de cooperação - empresas de animação turística que organizem atividades de turismo de natureza e aventura; Parceria com fornecedores - restaurantes, cafés, pastelarias e bares, estabelecimentos hoteleiros; Parcerias institucionais - Fundação Dom Luís, Câmara Municipal de Cascais, Associação Turismo de Cascais, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	Visitas guiadas; Assistência local - auxílio na reserva de restaurantes, reserva de alojamento, em compras e outros pedidos especiais.	Novidade, inovação, qualidade nos serviços prestados; Acompanhamento pessoal durante a estada; Produtos (visitas e experiências) adaptados às necessidades, motivações e interesses do cliente.	Relação próxima, facilidade de contacto, elevado nível de acompanhamento e assistência.	Mercado internacional, classe média e média alta, visitantes em Cascais.
	<b>Recursos Chave</b> 		<b>Canais</b> 	
	Físicos: património natural e cultural, escritório e material, sistemas de comunicação e informação e equipamentos básicos; Humanos: Guias Intérpretes Nacionais nas visitas e colaboradores no <i>backoffice</i> ; Financeiros: capital para investimento inicial, créditos e pagamentos dos clientes; Intelectuais: base de dados com contactos de empresas e clientes, bibliografia sobre Cascais		De comunicação: sítios da internet institucionais, blogs de viagens, <i>tripadvisor</i> , redes sociais. De distribuição: agentes de viagens, operadores turísticos, postos de turismo, <i>website</i> da empresa e estabelecimentos hoteleiros.	
<b>Estrutura de custos</b> 		<b>Fontes de renda</b> 		
Custos operacionais; Custos com recursos humanos; Custos de investimento - procedimentos legais de início de atividade de empresa de animação turística; aquisição de materiais.		Pagamentos de clientes pelos serviços usufruídos.		

Fonte: Adaptado de [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

## 6.5. Análise do meio envolvente

### Análise PESTAL

Esta análise baseou-se nos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, que influenciam direta ou indiretamente o negócio.

### Fatores Políticos

Decorreram eleições legislativas em outubro do passado ano, tendo sido inicialmente convidada para formar governo a coligação PSD/CDS-PP (governo de centro-direita). Por não ter obtido maioria parlamentar, o governo cessou as suas funções passado poucas semanas da sua tomada de posse e a dar lugar a um novo governo com o apoio da maioria parlamentar de centro esquerda constituída pelo PS/BE/PCP/Verdes). Desde então, António Costa, secretário-geral do PS, assume as funções de primeiro ministro.

De notar que os recentes acontecimentos criaram alguma agitação nos mercados financeiros e no seio da União Europeia relativamente à capacidade de Portugal conseguir cumprir as metas de crescimento estabelecidas pelo governo para a economia nacional, muito embora no Turismo se assista a uma tendência de crescimento da procura. Esta afirmação é justificada pelo aumento registado do número de hóspedes estrangeiros em território nacional ao longo dos anos. (cf. quadro 7)

A assumir o cargo de Secretária de Estado do turismo encontra-se a Dr.<sup>a</sup> Ana Mendes Godinho que já exerceu funções diretivas na administração do TP, entre 2010 e 2011, foi adjunta e chefe de gabinete do Secretário de Estado de Turismo no XVII Governo Constitucional, entre Maio de 2005 e Maio de 2009 (Neto, 2015).

Em Janeiro de 2016 foi eleito o Professor Marcelo Rebelo de Sousa como Presidente da República, contando com uma maioria absoluta de 52% que representa um total de 2.411.925 votos. (Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna, 2016).

Ainda em 2014 foi constituído-se a Associação de Turismo de Cascais, *Visitors and Convention Bureau*, numa parceria entre a Câmara Municipal de Cascais e entidades privadas do setor do turismo. Esta associação de direito privado e sem fins lucrativos, visa a promoção turística do destino e dos diversos segmentos de turismo bem como

garantir um desenvolvimento sustentado da atividade nos concelhos de Cascais, Sintra, Mafra e Oeiras. O turismo continua a ser considerado um desígnio nacional pelas entidades públicas e privadas e revela-se uma área prioritária de desenvolvimento, para o governo português.

Quadro 7 - Número de hóspedes estrangeiros (2004 – 2013)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total estrangeiros	5.749.009	5.955.756	6.510.534	7.047.573	7.109.725	6.478.671	6.831.580	7.412.245	7.684.684	8.301.176
Total Portugal	5.152.960	5.513.558	5.866.407	6.318.600	6.346.647	6.449.236	6.705.460	6.580.537	6.160.735	6.070.780
Total global	10.901.969	11.469.314	12.376.941	13.366.173	13.456.372	12.927.907	13.537.040	13.992.782	13.845.419	14.371.956

Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2016)

### Fatores Económicos

Portugal vive uma crise financeira, em grande parte reflexo da crise financeira internacional, que tem comprometido o desenvolvimento da economia nacional. Em 2015 a estabilidade da economia portuguesa continuava dependente do desenvolvimento dos mercados financeiros internacionais. (Banco de Portugal, 2015)

A situação económica geral da União Europeia apresenta uma tendência de ligeira recuperação e houve crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), entre 2010 e 2015 (cf. quadro 8), no entanto, adivinha-se alguma instabilidade na economia europeia devido à morosa estabilização dos sistemas bancários que são um impedimento à sua recuperação (Banco de Portugal, 2015). No caso português, também se registou um aumento do PIB entre 2005 e 2015. (cf. quadro 8)

No ano de 2015 o número de empregados no setor primário é de 7,5%, no setor secundário 24,3% e no setor terciário de 68,1%. Estes dados demonstram a importância do sector terciário para a economia portuguesa. (Pordata, 2016)

De acordo com dados publicados pelo TP, as receitas turísticas aumentaram de 2014 para 2015, de 10.393,9 milhões de euros para 10.598,1 milhões de euros. A mesma tendência foi verificada nos proveitos globais que aumentaram de 2.201.847 milhares de euros em 2014 para 2.362.393 milhares de euros em 2015. (TP, 2016).

Na economia mundial é notório o desenvolvimento das economias emergentes – Índia e China, que apresentam um PIB e poder de compra elevados. Estes fatores são importantes para os mercados em especial do lado da oferta e no contexto do turismo mundial.

Quadro 8 - O PIB da Europa dos 28 e Portugal (milhões de euros)

Anos	UE28	Portugal
2010	12.793.540,0	179.929,8
2011	13.179.497,6	176.166,6
2012	13.431.767,5	168.398,0
2013	13.548.142,5	170.269,3
2014	13.957.764,4	173.446,2
2015	14.625.372,9	179.409,6

Fonte: Elaboração própria com dados do Pordata (2016)

### Fatores Sociais

Entre outras, as variáveis que permitem uma caracterização da vertente social são: a natalidade, a mortalidade, o desemprego, o nível de escolaridade, a emigração e o envelhecimento da população.

Entre 2011 e 2014, registou-se um decréscimo da taxa de natalidade de 9,2‰ para 7,9‰ e um aumento de taxa de mortalidade dos 9,7‰ para os 10,1‰. (INE, 2016) Com a diminuição da taxa de natalidade e aumento da taxa de mortalidade, inicia-se um processo de envelhecimento da população que irá comprometer a renovação de gerações no futuro.

De acordo com os dados apresentados pelo INE, as taxas de população desempregada são elevadas, destacando-se a faixa etária <25 anos que apresenta a taxa mais elevada. (cf. quadro 9)

Quadro 9 - Taxa de população desempregada: total e por grupo etário

Anos	<25	25-54	55-64
2010	22,8	10,7	8,9
2011	30,2	11,9	10,8
2012	37,9	14,7	12,7
2013	38,1	15,5	13,7
2014	34,8	12,7	13,5

Fonte:Elaboração própria com dados do Pordata (2016)

A taxa de desemprego em Portugal entre 2010 e 2015 foi mais elevada do que a taxa de desemprego na União Europeia. (cf. quadro 10)

Quadro 10 - Taxa de desemprego da União Europeia e de Portugal

Anos	Taxa de desemprego (EU 28)	Taxa de desemprego Portugal
2010	9,6	10,8
2011	9,6	12,7
2012	10,4	15,5
2013	10,8	16,2
2014	10,1	13,9
2015	9,3 *1	12,4 *

(\* em setembro de 2015) (\*1 em setembro de 2015)

Fonte: Elaboração própria com dados do Pordata (2016)

Em relação ao nível de escolaridade da população, em 2014 a taxa de população sem qualquer habilitação era de 8,9% e a taxa de população com ensino superior era de 16,5%. Entre 2010 e 2014 houve um decréscimo da população sem nível de escolaridade e um aumento da população com ensino superior.(Pordata, 2016)

A emigração é um dos fenómenos sociais mais marcantes para a sociedade portuguesa e registou-se um aumento de 25.812 emigrantes entre 2010 e 2014. (cf. quadro 11)

Quadro 11 - Número de emigrantes permanentes

Anos	Emigrantes permanentes (Nº)
2010	23 760
2011	43 998
2012	51 958
2013	53 786
2014	49 572

Fonte: Elaboração própria com dados do Pordata (2016)

Em 2014, a população residente em território nacional totalizava 10.401.062 indivíduos, com 14,5% jovens menores de 15 anos; 65,5% entre os 15 e os 64 anos de idade, considerados como indivíduos em idade ativa e 20,1% de idosos com 65 ou mais anos. De notar que por cada 100 jovens existem 138,6 idosos e a taxa de idosos com 75 ou mais anos é de 49,0% (Pordata, 2015).

Face aos dados apresentados podemos concluir que as taxas de desemprego continuam elevadas e mais altas do que a média da União Europeia também a percentagem de indivíduos com o ensino superior tem vindo a aumentar. Existe por isso mais mão de obra qualificada mas a taxa de desemprego mantém-se elevada principalmente nas faixas etárias mais jovens. A emigração também tem vindo a aumentar ao longo dos anos e é um recurso para todos aqueles que se encontram desempregados ou que procuram melhores condições de vida noutro país.

### **Fatores Tecnológicos**

A análise tecnológica baseou-se nas estatísticas relativas à utilização da internet, tanto por individuais como por empresas, visto esta plataforma tecnológica ter um papel preponderante na disponibilização de fontes de informação, como canal de promoção e distribuição de produtos e destinos turísticos.

Entre 2010 e 2014 em Portugal houve um aumento significativo no número de assinantes de serviços de acesso à internet. Em 2010 eram 2.104,315 milhares sendo que em 2014 passaram para 2.732.700 milhares. (cf quadro 12) Em 2015 a percentagem de agregados domésticos privados com computador era de 71,1%, destes, com ligação à internet em



casa a percentagem era de 70,2% e com ligação à internet através de banda larga era de 68,5%. (INE, 2016)

A percentagem de empresas que utilizam computador tem vindo a aumentar e no ano de 2015 a percentagem foi de 98,9%. Houve também um aumento na percentagem de empresas com ligação à internet e com presença na internet, sendo estes valores em 2015 de 98,1% e 61,5%, respetivamente. (INE, 2016)

Quadro 12 - Percentagem assinaturas do acesso à internet na Europa

Anos	% empresas que utilizam computador	% empresas com ligação à internet	% empresas com presença na internet
2010	97,2	94,1	52,1
2011	97,5	95,0	53,7
2012	98,1	95,4	51,8
2013	98,2	96,2	59,5
2014	98,8	96,5	54,3
2015	98,9	98,1	61,5

Fonte: Elaboração própria com dados do Instituto Nacional de Estatística (2016)

O recurso ao marketing digital tem sido fundamental para a promoção dos destinos e alterou a forma de interação existente entre a oferta e a procura turística, criando novas necessidades na procura e novos desafios à oferta.

### **Fatores Ambientais**

O consumo excessivo de energia elétrica é um tema atual ao nível internacional, pelas suas repercussões principalmente ambientais. Na União Europeia e em Portugal, este consumo tem vindo a diminuir, resultado das medidas de redução de utilização desta fonte de energia implementadas internacionalmente.

Recentemente, teve lugar em Paris a Conferência das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas – COP21. Esta conferência teve como principal objetivo a assinatura de um acordo universal que será implementado até 2020 e que pretende limitar o aquecimento global reduzindo 2°C até ao ano 2100. Tanto na União Europeia (28 países) como em

Portugal, a produção de energia através de fontes renováveis aumentou exponencialmente entre 1990 e 2014. (cf. quadro 13)

Quadro 13 - Produção primária de energias renováveis – Total (tep (tonelada equivalente de petróleo – milhares

	UE28	Portugal
1990	71.580,7	3.278,5
2014	195.846,0	5.848,3

Fonte: Elaboração própria com dados do Pordata (2016)

Outro fator a ser mencionado é a aumento do consumo de petróleo ao nível mundial. Este é um recurso não renovável e, por isso, tem-se assistido à adoção de políticas que visam a produção e utilização de energias renováveis e menos poluentes como por exemplo a emergência no mercado, dos automóveis elétricos.

O turismo tem um forte impacto ambiental nas várias regiões. Por este motivo, a empresa *FeelCascais* implementará as medidas que vão de encontro à sustentabilidade ambiental da atividade turística, através da realização de visitas guiadas a pé, utilização racional dos recursos e incutindo o respeito pelo património natural e cultural aos clientes.

## Fatores Legais

O processo legal de criação das pequenas e médias empresas (PME) está cada vez mais acessível e facilitado devido a iniciativas como a “*Small Business Act*” no âmbito de um quadro global para a política da União Europeia de Pequenas e Médias Empresas, criada com base em dez princípios. Através desta iniciativa foram desenvolvidos mecanismos que pretendem facilitar a criação de empresas, a nível legal e financeiro; apoiar o empresário no sucesso e no insucesso, incentivar a inovação, a investigação e o desenvolvimento do negócio, e ainda transformar os desafios ambientais em oportunidades bem como facilitar a abertura das PME aos mercados externos. (European Union, 2016) (European Commission, 2016)

Nos dias de hoje, o processo de constituição de empresa é facilitado por iniciativas como “Empresa na Hora”, plataforma que permite constituir uma sociedade no momento num posto de atendimento, também como os Centros de Formalidades de Empresas (CFE) que visam o apoio ao empresário e prestação das informações necessárias ao processo de constituição de empresa.

Em relação à profissão de Guia Intérprete Nacional, esta encontra-se numa situação crítica devido à sua recente liberalização. Em 1912 a profissão foi regulamentada pelo Estado português e nessa altura, para se poder exercer a profissão tinha de se possuir formação específica e carteira profissional. Em 2011 é promulgado o decreto-lei nº 92/2011, de 27 de julho no qual é instituído o Sistema de Regulação de Acesso a Profissões (SRAP) e criada a Comissão de Regulação do Acesso a Profissões (CRAP), pondo termo às barreiras de acesso às profissões, tal como indicado no preâmbulo: “(...) eliminação de cursos de formação obrigatória, certificados de aptidão profissional e carteiras profissionais.” (CESPOGA, 2013)

No Decreto-lei n.º 37/2015 de 10 de Março é defendido que a liberdade de acesso e exercício de uma profissão promove o desenvolvimento pessoal e do mercado de trabalho, sendo inerentes “(...) vantagens da melhoria das condições de vida e de trabalho, de defesa da coesão social e de promoção da igualdade de oportunidades.”

Deste modo, devido à liberalização da profissão de Guia – Intérprete Nacional, assiste-se por um lado a uma crescente oferta de empresas de visitas guiadas com guias não

qualificados e por outro lado, a uma concorrência desleal devido aos preços inferiores aos praticados no mercado, em linha com a reduzida qualidade nos serviços prestados.

#### **6.5.1 Análise da competitividade do setor – As cinco forças de Porter**

Foi utilizado o modelo das cinco forças de Porter, apresentado no livro “*Competitive Strategy Techniques for Analysing Industries and Competitors*” (1980) da autoria de Michael Porter, para realizar uma análise da competitividade do setor onde a *FeelCascais* irá atuar.

As cinco forças que compõem a análise são:

- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Poder negocial dos fornecedores;
- Poder negocial dos clientes;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- Rivalidade entre empresas concorrentes.

#### **Ameaça de entrada de novos concorrentes**

Criar pequenas e médias empresas é um processo cada vez mais facilitado pelo Estado, dado o potencial que estas possuem para o desenvolvimento da economia nacional. A Câmara Municipal de Cascais pretende atrair mais visitantes à vila de Cascais, através da organização e acolhimento de eventos, iniciativas e também do investimento feito nas infraestruturas que estão direta ou indiretamente ligadas ao turismo. Considera-se assim que a ameaça de novos entrantes neste setor é elevada.

### **Poder negocial dos fornecedores**

A *FeelCascais* terá como principais fornecedores os Guias-Intérpretes Nacionais, as empresas gráficas, restaurantes e o Clube Náutico de Cascais.

De todo o conjunto de fornecedores, a *FeelCascais* tem um elevado grau de dependência do Club Náutico de Cascais para a realização do *workshop* de tecelagem de redes de pesca. Em relação aos outros fornecedores (Guias-Intérpretes Nacionais, empresas gráficas e restaurantes), a oferta disponível é vasta e assim, tornando o processo de troca facilitado. De um modo geral, o poder negocial dos fornecedores é reduzido, à exceção do Clube Naval de Cascais que detém um poder negocial elevado.

### **Poder negocial dos clientes**

É praticamente inexistente a concorrência direta, sendo que só há registo de uma empresa que oferece visitas guiadas em Cascais mas que estas não incluem experiências. Deste modo, o poder negocial dos clientes é reduzido. No entanto, com a crescente procura por este tipo de serviços, há a possibilidade do aparecimento de concorrência e fazendo com que o poder negocial dos clientes seja elevado. Neste altura, a *FeelCascais* terá de adaptar a sua estratégia de diferenciação e de inovação.

### **Ameaça de produtos substitutos**

A existência de um vasto leque de oferta gerada pelas empresas de animação turística que só por si já representa uma forte ameaça.

Outras ameaças identificadas são:

- Empresas com guias não qualificados que praticam preços mais reduzidos ou de *freetours* - (visitas guiadas grátis);
- Empresas de tuk-tuk's<sup>2</sup>;
- Aplicações móveis com informação turística;
- Guias eletrónicos móveis.

Deste modo, há um risco forte da existência de produtos substitutos.

---

<sup>2</sup> Triciclo motorizado para transporte de passageiros em centros urbanos.

## **Rivalidade entre empresas concorrentes**

As empresas responsáveis pelo transporte de visitantes e acompanhamento da visita que operam na vila de Cascais estão por norma sediadas em Lisboa e oferecem ao cliente um pacote no qual a visita a Cascais inclui outros pontos turísticos, sendo os mais comuns: Sintra, Cabo da Roca e Estoril. Esta tendência explica-se pela proximidade geográfica dos locais situados numa região que está a 30 minutos da capital e é detentora de paisagens, monumentos, aspetos culturais e realidades únicas em Portugal. Outras empresas oferecem o serviço de *sightseeing* em autocarro, com início em Lisboa ou Sintra e que inclui a passagem e possível paragem em Cascais, caso os clientes assim o desejem.

De acordo com os dados do TP (2016b), foi elaborada uma listagem de empresas de animação turística com sede em Cascais registadas no Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística (RNAAT). A pesquisa foi elaborada com base nos seguintes critérios: Localização – concelho: Cascais; Distrito/região autónoma: Lisboa; NUT II: Lisboa; NUT III: Grande Lisboa.

Nesta listagem verifica-se que existem empresas que têm como centro de atividade o concelho de Cascais. Devem de ser mencionadas as empresas de turismo de natureza e aventura que, para além de todos os serviços que oferecem em todo o território nacional, têm serviços de visitas a áreas naturais (parques, jardins, Parque Natural Sintra-Cascais e praias) do concelho. Existe uma outra empresa que tem como principais serviços as visitas guiadas e experiências em Cascais e no Estoril.

À exceção dos agentes/empresas que não possuem um *website*, contato ou conta nas redes sociais, foi feita uma análise a cada empresa e agente presentes na listagem (cf. Apêndice II). Assim, podemos concluir que:

- Os preços cobrados pelos serviços, atividades e visitas são muito semelhantes entre as várias empresas;
- Existem vários registos de indivíduos que exercem a sua atividade profissional como Guia Intérprete Nacional e Motorista de Turismo;
- As empresas que atuam em Cascais estão, por norma, dedicadas ao turismo de natureza e aventura;
- Os recursos humanos, no caso das empresas que fazem visitas, na maioria dos casos, não se encontram qualificados para tal;

- Há registo de uma empresa que atua somente entre Cascais e o Estoril. Os seus produtos são passeios a pé, baseados na história e no património dos dois locais.

Face ao exposto, o grau de rivalidade é considerado como elevado.

## 6.6. Análise de mercado

### 6.6.1 Empresas de animação turística

Segundo Seguro (2014), no ano de 2013 estavam registadas 2136 empresas. (cf. quadro 14)

Quadro 14 - Número de empresas e operadores registados no RNAAT

	2013	Quota (%)
Empresas de animação turística	1514	70,9
Operador marítimo turístico	622	29,1
Total	2136	100

Fonte: Elaboração própria com dados do Seguro (2014)

De acordo com Seguro (2014), Lisboa é a região na qual actuam 33% do total de empresas registadas e a que apresenta a maior percentagem. Da totalidade de empresas registadas, 31% abriram atividade com o CAE 93293 – Organização de Atividades de Animação Turística.

O volume de negócios registado foi igual ou inferior a 10.000€ para 31% das empresas. No que concerne à utilização de ferramentas de promoção das empresas, 80% das mesmas possui um *website* e os principais idiomas utilizados são o português, o inglês e o espanhol. A maioria das empresas (52%) regista mais de 1001 visitantes anuais no seu *website*. Há uma forte presença das empresas nas redes sociais, destacando-se o *Facebook* por ser a mais utilizada. Outro instrumento de promoção utilizado são também as brochuras. (Seguro, 2014)

Em relação aos clientes, maioritariamente as idades são superiores a 25 anos e são, por norma, clientes individuais. (Seguro, 2014)

A procura dos serviços oferecidos pelas empresas de animação turística alcançou os 40% no mês de agosto de 2013, sendo este o mês com maior procura. (ver anexos gráfico nº X

meses com maior procura). Os principais mercados de procura internacional são: Reino Unido (47%), Espanha (42%) e França (31%), Alemanha (30%), Brasil (16%) e Países Baixos (15%). Os mercados que registam maior procura de turismo cultural são: Brasil (48%), Reino Unido (42%), Espanha (31%), EUA (31%), França (22%) e Alemanha (18%). (Seguro, 2014)

### **6.6.2 Inquérito por entrevista**

No âmbito deste estudo foram realizadas duas entrevistas, uma dirigida ao Presidente da Fundação Dom Luís e a outra a um dos sócios fundadores da empresa de animação turística Caminhos da História. .

Ambas foram transcritas e podem ser consultadas na íntegra no Apêndice III. Devido à extensão das respostas, não foi considerado o texto integral e procedeu-se à seleção de excertos que estivessem diretamente relacionados com a questão colocada.

#### **Entrevista ao Presidente da Fundação Dom Luís**

A vila de Cascais apresenta-se como um território com fortes potencialidades ao desenvolvimento do turismo. A sua proximidade da capital, é um dos fatores que justifica o elevado número de visitantes registado. A recente criação do Bairro dos Museus surgiu como “(...) uma estratégia de agregar os espaços museológicos e a sua programação.”. A partir deste momento, os museus passaram a estar sob a tutela da Fundação Dom Luís. Uma das principais alterações introduzidas com esta unificação, foi a utilização de um sistema de bilhética em todos os museus. Deste modo, será possível a elaboração de um registo exato do número de visitantes, o que irá permitir a elaboração de estatísticas fidedignas. As estatísticas servirão como base de conhecimento para a adaptação das exposições e eventos, à época do ano e ao tipo de mercado.

Ao nível dos espaços museológicos, a principal atração é a Casa das Histórias Paula Rego, mas com esta unificação, será possível que o visitante adquira um bilhete único e assim, visitar os outros espaços. Ao longo do ano os espaços que integram o Bairro dos Museus recebem eventos das mais variadas tipologias, principalmente os que registam percentagens de visitantes mais reduzidas. Esta é uma estratégia adotada pela Fundação com o intuito de colocar no mapa os equipamentos que se apresentam com menor atratividade.



Com a medida da criação do Bairro dos Museus, nota-se a aposta feita pela Câmara Municipal de Cascais em parceria com a Fundação Dom Luís I, no desenvolvimento e promoção da cultura em Cascais. Reflete-se na maior atratividade de visitantes com o intuito de visitarem os espaços culturais da vila, resultando numa intensificação do turismo cultural.

### **Entrevista ao Dr. João Fiandeiro, da empresa Caminhos da História**

A Caminhos da História surgiu como uma *spinoff* do Instituto Politécnico de Tomar, criada por alunos do Mestrado em Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural. Foi através de um projeto da Associação Portuguesa de Turismo Cultural, no qual os criadores se aperceberam da procura crescente por empresas que organizassem visitas guiadas temáticas em Tomar. É com base nesta necessidade que é criada a Caminhos com História, com o conceito de vender e promover a história e a cultura portuguesa, com enfoque em Tomar. O público-alvo é todo o indivíduo que visite Tomar com o intuito de conhecer a história da região, relacionada com os Templários.

O principal mercado é o sénior, caracterizado por ser um mercado educado, com estudos e cultura. Pretende obter conhecimento sobre o local e com interesses muito específicos. As nacionalidades que mais compram os produtos da Caminhos da História, por ordem decrescente são a portuguesa, japonesa, espanhola, inglesa e americana. A nacionalidade israelita também está em destaque por serem os principais clientes da Rota das Judiarias.

Os produtos oferecidos, apesar de já existir uma estruturação, são sempre *tailormade* para que o serviço prestado ao cliente seja personalizado e adaptado às suas necessidades.

Na criação de parcerias, a estratégia adoptada pela Caminhos da História é de *business-to-business (B2B)*, com agências de viagens, operadores turísticos, Convento de Cristo, instituições e órgãos governamentais.

A promoção da empresa é feita principalmente em feiras do setor e através da participação em eventos relacionados com turismo cultural e com os Templários. A promoção através do *website* e das redes sociais não é a principal aposta. Para atrair nichos de mercado, recorrem frequentemente a parcerias com revistas como aconteceu com a *National Trust* (revista inglesa de turismo cultural) que publicou um artigo sobre a Caminhos da História e o resultado foram 5 ou 6 visitas feitas a leitores da revista.

Perante a concorrência, destacam-se pelos serviços personalizados que oferecem, por serem conhecedores, pela proximidade e prestabilidade na relação com o cliente.

Os principais produtos que oferecem são o *Templartour*, o itinerário judaico, o itinerário dos Descobrimentos e o itinerário sobre o Signo de Hermes.

A aposta na formação constante dos colaboradores revela-se um fator crucial para o sucesso e qualidade dos serviços prestados.

O sucesso de uma empresa de animação turística deve-se ao profissionalismo, à honestidade e à boa gestão dos recursos e financeira.

O turista atual procura cada vez mais produtos personalizados e que sejam focados no indivíduo. Procura ter experiências e obter conhecimento, independentemente do preço. Uma outra tendência é a crescente procura do turismo social.

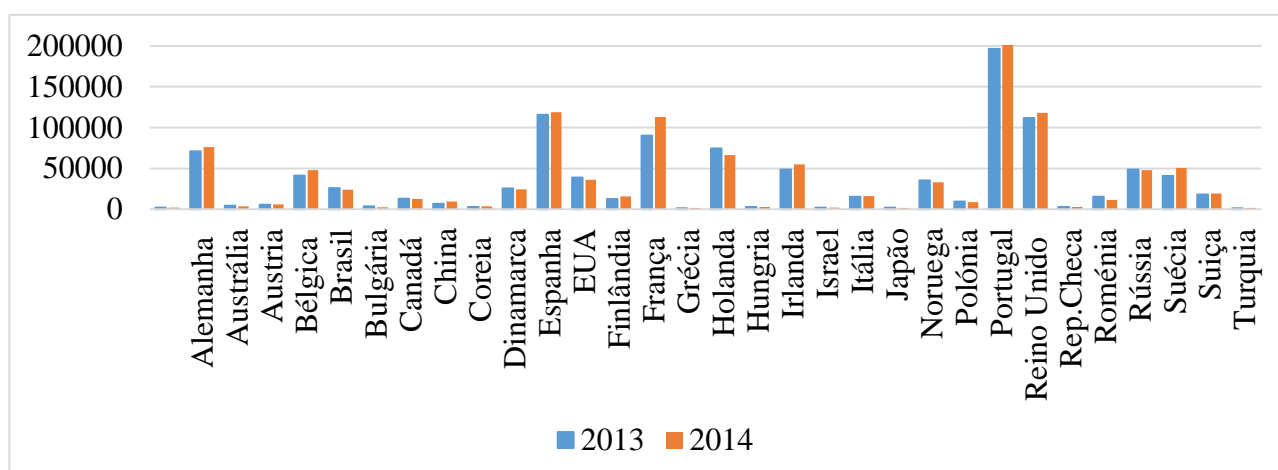
### **6.6.3 O Mercado em Cascais**

#### **Hóspedes**

Segundo os dados disponibilizados pela ATC (2015), ao nível das dormidas, os três principais mercados são Portugal, Reino Unido e Espanha, seguidos de França, Holanda e Alemanha.(cf. gráfico 2) Em 2013 registou-se um total de 1.084.843 dormidas e em 2014 o valor foi de 1.154.611, havendo um aumento de 69.768 dormidas.

Em 2015, os dados da ATC, indicam que se registou um total de 1.348.207 dormidas, correspondendo a um aumento de 193.596 dormidas face ao valor de 2014.

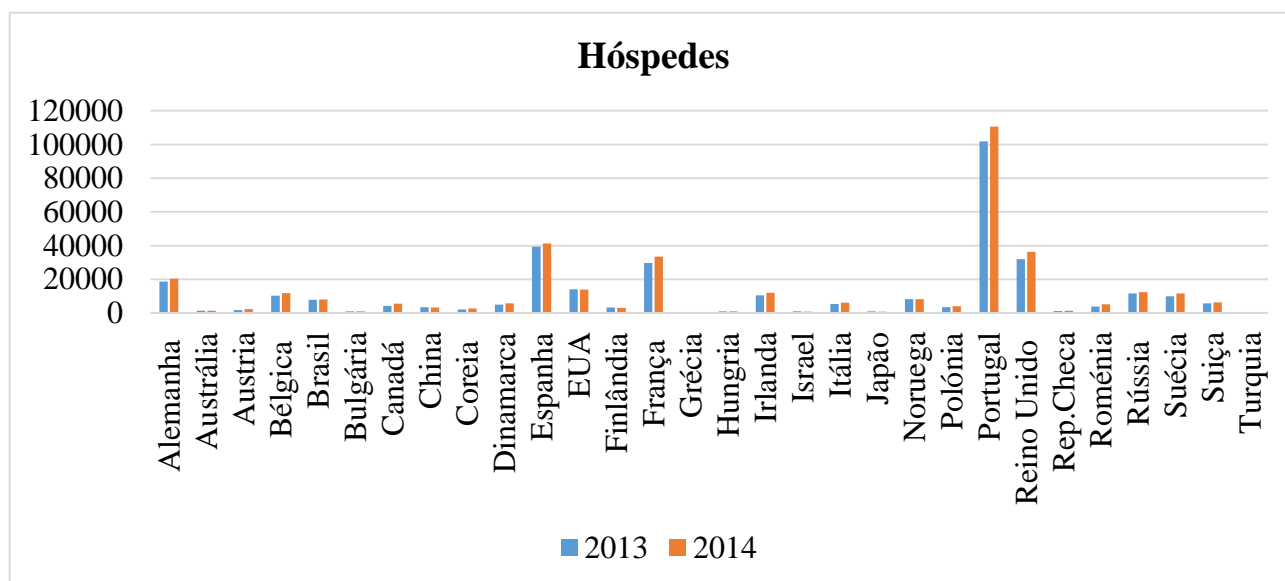
Gráfico 2 – Dormidas no concelho de Cascais entre 2013 e 2014



Fonte: Elaboração própria com dados da ATC (2015)

Em relação ao número de hóspedes e respetivas nacionalidades, registados entre 2013 e 2014 (cf. gráfico 3), o principal mercado de Cascais é o mercado nacional, seguido dos seguintes 10 países: Espanha, Reino Unido, França, Alemanha, Holanda, Irlanda, Suécia, Bélgica e Rússia. Em 2013 o número de visitantes estrangeiros que pernoveram em Cascais foi de 266.186 em 2013 e 290.673 em 2014. O número total de visitantes estrangeiros foi de 367.964 em 2013 e 401.212 em 2014, com um aumento de 9,2%. Já o número de visitantes nacionais passou de 101.778 em 2013 para 110.539 em 2014, correspondendo a um aumento de 8,6%. (ATC, 2015)

Gráfico 3 - Número de hóspedes entre 2013 e 2014



Fonte: Elaboração própria com dados da ATC (2015)

## **Oferta Hoteleira**

De acordo com dados da ATC (2015), a oferta de unidades de alojamento turístico no concelho de Cascais é composta por:

- 13 hotéis de cinco estrelas;
- 10 hotéis de quatro estrelas;
- 7 hotéis de três estrelas;
- 2 hotéis de duas estrelas;
- 1 hotel de uma estrela
- 1 aldeamento de cinco estrelas;
- 1 aldeamento de quatro estrelas;
- 1 albergaria de quatro estrelas;
- 3 pensões;
- 1 unidade de alojamento TER;
- 79 unidades de alojamento local;
- 1 parque de campismo.

Estes dados demonstram que o concelho de Cascais possui uma oferta hoteleira vasta e dedicada a diferentes segmentos de mercado. O número elevado de hotéis de cinco e quatro estrelas demonstra que Cascais tem estabelecimentos hoteleiros que cumprem as necessidades e exigências das classes altas. O número de unidades de alojamento local é igualmente elevado e revela que públicos com outras motivações e necessidades de alojamento também encontram em Cascais o tipo de hospitalidade que procuram.

## Visitas aos Museus Municipais de Cascais

As estatísticas apresentadas pela Câmara Municipal de Cascais são referentes ao número dos visitantes dos Museus Municipais de Cascais entre 2008 e 2013 (Gonçalves, 2014) cf. quadro 15, sendo estes:

- Museu-Biblioteca Condes de Castro Guimarães (M-BCCG);
- Museu do Mar – Rei D.Carlos I (MM-RDC);
- Museu da Música Portuguesa – Casa Verdades Faria (MMP-CVF);
- Farol Museu de Santa Marta (FMSM);
- Casa de Santa Maria (CSM);
- Centro Interpretativo do Forte de São Jorge de Oitavos (FSJO);
- Moinho de Armação de Tipo Americano (MA);
- Espaço Memória dos Exílios (EME).

Constata-se um crescimento exponencial do número de visitantes ao longo deste período de tempo. No entanto, é de referir que a inexistência de um sistema de bilhética até ao 2013 pode influenciar a fiabilidade dos dados apresentados. O número de visitantes do Espaço Memória dos Exílios é apresentado somente a partir do ano de 2013 porque só a partir deste ano há registo do número de visitantes. (cf. quadro 16)

Quadro 15 - Afluência global de público 2008 – 2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nºtotal de visitantes	116145	128658	157814	181883	195124	193320
EME	-	-	-	-	-	3339

Fonte: Elaboração própria com dados de Gonçalves (2014)

As visitas no Museu do Mar – Rei D. Carlos e no Espaço Memória dos Exílios estiveram pontualmente condicionadas por motivos de alteração da exposição ou melhoramento dos espaços. Como podemos ver no quadro 18, em geral houve um aumento do número de visitantes entre os anos 2009 e 2013.

Quadro 16 - Afluência total de público por museu 2009 – 2013

	M- BCCG	MM - RDC	MMP - CVF	CSM	FMSM	FSJO	MA	EME
2009	28643	19075	8366	31331	28865	9860	2538	-
2010	40229	22646	13753	33905	32030	11239	3942	-
2011	48268	27872	10062	38011	39905	13263	4502	-
2012	52737	36500	10485	40502	34430	15404	5066	-
2013	52307	29922	10540	41848	39651	12681	6371	3339

Fonte: Elaboração própria com dados de Gonçalves (2014)

#### 6.6.4 Resultado dos inquéritos por questionário

Os inquéritos por questionário realizados no âmbito deste projecto visaram avaliar a viabilidade ao nível da procura. Foram disponibilizados em formato papel nos espaços museológicos e em três hotéis - Sana Estoril Hotel, Hotel São Mamede Estoril, Hotel Lido Estoril, para serem preenchidos *in loco* entre 15 de Junho de 2015 e 30 de Setembro de 2015. No final, apesar dos esforços efetuados, obteve-se uma amostra de apenas 138 indivíduos.

De modo a reduzir o número de questões sem resposta, principalmente as que estão relacionadas com os dados pessoais dos inquiridos, optou-se por colocá-las em último lugar no questionário. A ordem das questões foi alterada para permitir uma análise mais correta dos dados e os *missing values* não serão contabilizados. Os inquéritos por questionário, o *output* do PSPP – *software* estatístico utilizado no tratamento dos dados - e os respectivos gráficos podem ser consultados no apêndice IV.

#### Caracterização do mercado de procura

Os principais inquiridos, segundo o país de residência foram: França, Reino Unido, Espanha, Portugal, Holanda, Alemanha e Irlanda. Já por nacionalidade, os inquiridos mais representados são de nacionalidade francesa, britânica, espanhola, portuguesa, holandesa, alemã e irlandesa.

Quanto ao género dos inquiridos, constatou-se que 60% são do género feminino e 40% do género masculino.

Em relação às faixas etárias dos inquiridos, a maioria dos indivíduos encontra-se com idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos (30%) e também na faixa dos 44 aos 65 anos (45%).

O rendimento mensal líquido para 26% do total de indivíduos inquiridos encontra-se entre os 1.001€ e os 2.000€, para 18% entre os 2.001€ e os 3.000€ e para 24%, é superior a 4.000€.

Para 75% dos inquiridos é a primeira vez visitam Cascais e dos que responderam “não”, 50% visitou Cascais em 2014.

Os tipos de alojamento mais utilizados são o hotel (48%), o apartamento (23%) e a casa de amigos ou familiares (16%).

A duração da permanência/visita para 38% dos inquiridos situa-se entre as 4 e as 7 noites, para 30% entre as 8 e as 28 noites, para 14% entre 1 e 3 noites, para 13% nenhuma noite e 5% (o valor percentual mais reduzido) entre 29 e 91 noites.

O motivo da visita é maioritariamente lazer (83%).

Cerca de 70% dos inquiridos não se deslocou ao posto de turismo. Dos 30% que foram, as informações que obtiveram foram através das seguintes fontes: folhetos informativos (42%), informações fornecidas pela rececionista (25%), mapas (70%), informações sobre transportes para Sintra (1%), informações sobre *rent-a-bike* (1%) e informações sobre festivais (1%).

As principais atividades desenvolvidas foram (por ordem decrescente de frequência): atividades culturais (70%), sol e mar (67%), passeios pedestres (44%), compras (42%) e fotografia (32%).

Os visitantes costumam usufruir de transporte privado do aeroporto para o hotel (51%), transporte privado do hotel para o aeroporto (36%) e visitas guiadas (40%).

Cerca de 94% dos inquiridos não viajou acompanhado de pessoas com mobilidade reduzida.

A informação relativa ao destino a visitar é pesquisada através de websites de reservas (59%), redes sociais (32%), agências de viagens (23%), panfletos (22%), blogues (21%), televisão (11%), websites do país (9%), publicidade enviada para o email (3%), rádio (1%).

As aplicações móveis de viagens no telemóvel são utilizadas por cerca de 50% do total de inquiridos.

Os inquiridos descrevem Cascais como uma vila: bonita (31) (inclui *beautiful* - 10, beleza - 1, *bella* - 1, *beau* - 1, bonita - 2, bonito - 2, *pretty* - 3, linda - , lindo - 2, *joli* - 1, *muy bonita* - 1, muito belo - 1), agradável (inclui *nice* e *pleasant*) (15), acolhedora (5), magnífica (5), *charming*<sup>3</sup> (3), balneária (2), cultural (2), *fantastic*<sup>4</sup> (2), *pleasant* (2).

Dos 138 inquiridos, 27 (aproximadamente 20%) afirmaram que usufruiriam dos serviços de uma empresa que fizesse visitas guiadas em Cascais.

Na pergunta de resposta aberta, foram apresentadas as seguintes sugestões para a empresa de visitas guiadas em Cascais:

- Visitas guiadas aos museus;
- Visitas nas quais sejam dadas informações sobre história;
- Visitas que incluam uma visita ao Estoril;
- Visitas a pé ou de autocarro;
- Visitas nos parques e jardins. Adaptadas a todas as idades.
- Visitas de dia inteiro a locais de interesse próximos de Cascais: Lisboa, Sintra e Fátima.

---

<sup>3</sup> Tradução livre da autora: encantadora.

<sup>4</sup> Tradução livre da autora: fantástica.



## **6.7. Plano de Marketing**

### **6.7.1 Objetivos do Marketing**

Foram definidos os seguintes objetivos:

- Proporcionar aos turistas experiências gastronómicas, vinícolas, piscatórias e artísticas na vila de Cascais;
- Contribuir para a promoção internacional de Cascais através da oferta de pacotes que dêem a conhecer a riqueza patrimonial, histórica e cultural da vila;
- Atingir 80% de visitas guiadas mensais na segunda época alta;
- Alcançar um nível de 90% de satisfação dos clientes;
- Aumentar as vendas em 5% por ano de atividade.

De acordo com a matriz Ansoff, o plano de marketing é elaborado considerando que se irão vender produtos existentes em mercados existentes e desenvolver novos produtos para mercados existentes.

### **6.7.2 Análise SWOT**

No âmbito do diagnóstico estratégico, foi realizada uma análise SWOT, através da qual se identificaram as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Forças:

- Serviços inovadores;
- Produtos e serviços adaptados ao cliente;
- Variedade de produtos;
- Recurso às tecnologias para melhor qualidade das visitas.

Fraquezas:

- Facilidade na cópia dos produtos;
- Território de operação reduzido;
- Empresa criada de raiz.

Oportunidades:

- Maior utilização das tecnologias e sistemas de informação pelas empresas;
- Implementação de estratégias para facilitar a criação de pequenas e médias empresas;
- Maior investimento por parte da Câmara Municipal de Cascais em atrair eventos para o concelho;
- Criação do Bairro dos Museus;
- Aumento exponencial do número de visitantes em Cascais;
- Aumento do investimento nas infraestruturas por parte do município.

Ameaças:

- Elevado número de empresas que operam na área;
- Vasta oferta de visitas, experiências e serviços;
- Proximidade de cidades e vilas com interesse cultural – Lisboa e Sintra.

### **6.7.3 Desenvolvimento estratégico**

#### **Segmentação**

A segmentação será feita com base no critério geográfico, estando a estratégia direcionada para o mercado nacional e internacional que pretende visitar a Vila de Cascais. Este tipo de segmentação justifica-se pelos dados obtidos no estudo de mercado.

#### ***Targeting***

Será feito com base nos critérios demográfico, geográfico e na classe social.

O nosso mercado-alvo no critério demográfico será composto por pessoas com idades a partir dos 12 anos, no critério geográfico será o mercado internacional, especificamente o mercado alemão, britânico, espanhol, francês e holandês; no critério de motivações será o lazer e o desenvolvimento de actividades culturais, fotografia, passeios pedestres, sol e mar, no destino.

## **Posicionamento**

A *FeelCascais* oferecerá produtos e experiências baseados na criatividade e na inovação, destacando-se da concorrência. O posicionamento da empresa será feito através de:

- Oferta de visitas guiadas e experiências únicas no mercado;
- Elevada qualidade nos serviços prestados;
- Equipa de recursos humanos qualificada e flexível;
- Oferta criativa de produtos e experiências;
- Promoção da interação entre o turista e a comunidade local;
- Serviços personalizados;
- Utilização da tecnologia para enriquecer a experiência;
- Recurso à tecnologia para proporcionar momentos de aprendizagem e aumento do nível de satisfação;

### **6.7.3 Marketing Mix**

#### **Produto**

A empresa *FeelCascais* pretende oferecer um vasto leque de visitas guiadas e de experiências relacionados com diferentes temáticas, procurando ir ao encontro das motivações e necessidades dos clientes.

O nome da empresa deriva da possibilidade de oferecer experiências únicas ao turista, através das quais este possa sentir a cultura, a história e as vivências locais.

Chegou-se à conclusão que uma palavra em inglês (*feel*) contribuiria para a universalidade do nome e que seria de fácil pronúncia, memorização e escrita. Com um toque de originalidade surgiu o nome *FeelCascais* que permite uma rápida associação ao local e que, ao mesmo tempo, deixa transparecer a essência da empresa.

O logótipo é composto por o “C” – referência a Cascais e pelo nome da empresa – *FeelCascais*. Decidiu-se que as cores utilizadas seriam cores vivas para que o logótipo se destaque, daí a escolha por tons de vermelho. (Apêndice V)

## Visitas guiadas

A empresa oferecerá dois tipos de itinerários: um de carácter geral e três mais específicos. Os itinerários específicos serão divididos por temas, de modo a corresponder às expectativas e necessidades dos clientes e pretende dar a conhecer a vila sob um determinado ponto de vista, o mar, a arte e a cultura. Em cada uma das visitas estará incluída uma experiência que permitirá ao cliente aprender, desenvolver capacidades e ficar a conhecer um aspeto histórico/tradicional da vila.

A visita com o itinerário geral chamar-se-á *FeelCascais*. Durante a mesma, o visitante conhecerá a história, as tradições, a cultura, as principais atrações e os cascalenses. É a visita indicada para todos os turistas que têm interesse em conhecer a vila de diferentes perspetivas e vertentes. Neste itinerário está incluída a visita à loja, ao museu da Vila e uma prova gastronómica: um pastel de nata e um café.

As visitas com itinerários específicos serão temáticas e destinam-se a todos os que pretendam conhecer a vila através de uma vertente/temática específica. Deste modo, pretende-se dedicar cada uma destas visitas a características da vila e atrair segmentos com diferentes interesses e motivações.

A visita que tem como tema o mar, terá o nome de *SeaCascais*. Durante esta visita, o cliente aprenderá sobre a relação entre a vila e o mar e a influência que este teve ao longo dos séculos, na vila e nos seus habitantes. Entre o tempo em que era uma vila piscatória até ao século XX, ficando assim conhecida como um paraíso balnear. Esta visita inclui a entrada no Museu do Mar Rei D. Carlos I, uma prova gastronómica, pastel de nata e café, e um *workshop* de tecelagem de redes de pesca.

Uma outra característica da vila é a sua riqueza artística, proveniente de vários períodos da história da arte. O nome desta visita será *ArtCascais* e será efetuada uma visita aos principais espaços artísticos de modo a dar a conhecer esta vertente da vila, procurando enriquecer o conhecimento dos visitantes. Esta visita também inclui uma prova gastronómica, pastel de nata e café, visita ao Museu Condes Castro Guimarães, visita e *workshop* de artes plásticas na Casa das Histórias Paula Rêgo.

Durante a visita *SunsetCascais*, que inclui um jantar de fados no restaurante Cascais em Fado e um *workshop* de confeção de pastéis de bacalhau e de prova de vinhos, o visitante

terá a oportunidade de visitar a vila ao fim do dia, conhecer a gastronomia local e ainda uma das principais componentes da cultura portuguesa, o fado.

## **Preço**

Todas as visitas serão realizadas por um Guia-Intérprete Nacional. O requisito para a realização destas visitas é haver no mínimo 4 pessoas inscritas. Este pré-requisito deve-se à necessidade de garantir a cobertura dos custos envolvidos.

### ***FeelCascais***

Criança (<12 anos) 20€

Adulto (>12 anos) 40€

O preço inclui: entrada e visita no museu da vila, pastel de nata e café (ou produto semelhante).

### ***SeaCascais***

Criança (<12 anos) 23€

Adulto (>12 anos) 45€

A visita SeaCascais inclui: entrada e visita no Museu do Mar Rei D. Carlos I, *workshop* de tecelagem de redes de pesca no Clube Naval de Cascais, visita ao Marégrafo, visita ao farol Museu de Santa Marta, pastel de nata e café (ou produto semelhante).

### ***ArtCascais***

Criança (<12 anos) 23€

Adulto (>12 anos) 45€

O preço a pagar na visita ArtCascais inclui: entrada e visita no Museu Condes Castro Guimarães, entrada e visita na Casa das Histórias Paula Rêgo, *workshop* de artes plásticas, pastel de nata e café (ou produto semelhante).

### ***SunsetCascais***

Esta visita apresenta um preço único de 65€. Não é apresentado um preço para crianças (<12 anos), desaconselhando-se a sua participação pois inclui a participação num *workshop* de confeção de pastéis de bacalhau, uma prova de vinhos e um jantar numa casa de fados.

### **Distribuição**

Na fase inicial da atividade da *FeelCascais*, será enviado um *email* com uma apresentação dos produtos oferecidos aos principais *decisionmakers* e *players* da atividade turística em Cascais – ATC, Cascais Dinâmica, colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros de Cascais e do Bairro dos Museus. Será também feita uma apresentação da empresa *inloco* para dar a conhecer a empresa e respetivos produtos.

Pretende-se estabelecer parcerias com empresas de animação turística que atuem principalmente em Lisboa ou Sintra, para que seja feita uma promoção da *FeelCascais* perante os seus clientes e vice-versa.

A *FeelCascais* marcará presença, sempre que possível, nas principais feiras do setor, com o intuito de dar a conhecer o seu produto e estabelecer parcerias com operadores turísticos e agências de viagens internacionais. Estas serão parcerias cruciais para a divulgação e venda dos produtos da *FeelCascais*, sendo possível a inserção dos mesmos em pacotes vendidos por estes agentes.

## **Comunicação**

A estratégia de comunicação tem como objetivo principal a divulgação dos serviços da *FeelCascais* perante os agentes e operadores turísticos e o cliente final. Serão utilizadas formas de comunicação não-pessoal e pessoal, adaptadas às necessidades de promoção e venda dos produtos.

Brochuras e panfletos – Serão disponibilizados em estabelecimentos hoteleiros e em postos de turismo, em Lisboa, Cascais e Sintra. Serão também distribuídos a possíveis parceiros, agentes e operadores em feiras internacionais de turismo. As brochuras e os panfletos serão disponibilizados em alemão, espanhol, francês, inglês e português.

Portais de turismo – Para anunciar a existência dos nossos serviços a todos os clientes que preferem fazer a sua própria pesquisa e planear a sua viagem, será feita uma divulgação em portais de turismo internacionais como: Maisturismo - [www.maisturismo.com](http://www.maisturismo.com) e Visitportugal - <https://www.visitportugal.com>.

### **Websites**

Para a promoção da empresa, serão escolhidos principalmente *websites* internacionais e os mais utilizados pelos segmentos de mercados que procuram e têm interesse neste tipo de produto, com destaque para os seguintes:

*Expedia* - [www.expedia.com](http://www.expedia.com)

*Fodors* - <http://www.fodors.com/>

*Letsgo* - <http://www.letsgo.com/>

*Lifecooler* - <http://www.lifecooler.com/>

*Lonelyplanet* - [www.lonelyplanet.com](http://www.lonelyplanet.com)

*Partnerviator* - [www.partner.viator.com](http://www.partner.viator.com)

*Travelocity* - [www.travelocity.com](http://www.travelocity.com)

*Viator* - <http://www.viator.com>

*Virtualtourist* - <https://www.virtualtourist.com>

## Marketing digital

A principal ferramenta de promoção e comercialização dos produtos da *FeelCascais* será o *website* [www.feelcascais.com](http://www.feelcascais.com). O cliente poderá consultar o portefólio de produtos oferecidos, ver o *feedback* de outros clientes, pesquisar informações úteis sobre Portugal e Cascais, fazer a reserva e o pagamento de visitas com cartão de crédito ou por transferência bancária (com *International Bank Account Number* - IBAN<sup>5</sup>), e entrar em contacto com um colaborador. Este *website* será de fácil acesso e navegação e a informação será disponibilizada em português, espanhol e inglês. Por outro lado, queremos que o *website* seja facilmente encontrado nos motores de busca e, para tal, utilizar-se-ão estratégias de *Search Engine Marketing* (SEM) como o *Search Engine Optimization* (SEO) e o *Pay per Click* (PPC). Pretendemos obter uma notoriedade elevada nos motores de busca, através da ferramenta *Google AdWords*, que possibilita que se invista para que o *website* apareça numa das primeiras opções como resultado de pesquisa e só se paga se o utilizador visitar o *website* ou contactar a empresa.

Vamos apostar nas redes sociais para conseguir chegar a vários tipos de público e divulgar informação de forma eficaz. Estaremos presentes nas seguintes redes:

No *Facebook* – Na nossa página disponibilizaremos conteúdos relacionados com os produtos comercializados, curiosidades e informações sobre a vila de Cascais, fotografias da vila e dos grupos de clientes e será encorajada a partilha de experiências e o *feedback* por parte dos clientes.

No *Instagram* – esta conta servirá para a partilha de fotografias, da vila, dos grupos e de outros momentos de registo interessante. Será também encorajada a partilha de fotografias pelos clientes e serão organizados concursos de fotografias com prémios, como por exemplo, um saco de pano com fotografia de Cascais, para os vencedores.

*Blog* – através do *blog* ([www.feelcascais.blog.com](http://www.feelcascais.blog.com)), será promovida a vila de Cascais e a empresa, com a publicação de conteúdos sobre a vila, curiosidades e factos, artigos escritos pelos colaboradores e clientes.

---

<sup>5</sup> *International Bank Account Number*



## **Marketing direto**

Enviar-se-ão *newsletters* e *emailings* aos clientes que tenham usufruído de uma visita da *FeelCascais* para a divulgação de novos produtos e eventos que tenham lugar no concelho de Cascais. No entanto, este tipo de instrumentos de comunicação têm perdido alguma popularidade por ser frequente a sua associação ao *Spam*.

## **Publicidade**

A publicidade da *FeelCascais* será direccionada a todos os *decisionmakers* relacionados com o desenvolvimento do turismo em Cascais e em Portugal, colaboradores de estabelecimentos hoteleiros de Cascais e colaboradores do posto de turismo de Cascais. Proceder-se-á à organização de uma *famtrip* de um dia, com o intuito de dar a conhecer a empresa e os seus produtos a todos os convidados previamente seleccionados.

A empresa será divulgada nos meios de comunicação especializados na área do turismo, destacando-se os seguintes:

- “C Atual” – jornal de Cascais,
- “Event Point” - revista de eventos em Portugal,
- Publituris – jornal de turismo,
- Ambitur – site sobre o turismo em Portugal e,
- TimeOut Lisboa – revista cosmopolita sobre Lisboa.

## **Promoção de Vendas**

A *FeelCascais* pretende marcar presença em feiras internacionais ligadas ao turismo, principalmente na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), na *Feria Internacional de Turismo* (FITUR) e na ITB Berlim. Por representar custos elevados, tentaremos que a nossa presença seja feita em conjunto com outras entidades relacionadas com o turismo em Cascais ou em Lisboa. Para além da promoção da empresa, pretende-se também potenciar o contacto e as relações com possíveis parceiros.

## **Fidelização de clientes**

Pelo tipo de serviço oferecido pela empresa e pelo tipo de mercado, é difícil estabelecer um programa de fidelização para futuras ocasiões. No entanto, é possível estabelecer um sistema de fidelização para a estada do cliente em Cascais ou Lisboa. Assim, na compra

da primeira visita, o cliente poderá usufruir de um desconto de 10% numa segunda visita, de 15% numa terceira visita, acrescentando sempre 5% de desconto no preço da visita seguinte.

## **6.8. Plano de Recursos Humanos**

### **Recursos humanos**

A *FeelCascais* terá uma equipa de recursos humanos composta por colaboradores com formação específica para as funções que vão desempenhar e a aposta na qualidade destes profissionais é uma das vantagens competitivas da empresa. Por ser uma empresa de animação turística que oferece produtos de *touring* cultural e paisagístico, a equipa de recursos humanos será composta por colaboradores da área da informação turística, da animação e da gestão.

### **Equipa**

Inicialmente será contratado um gestor – diretor-geral - que assumirá a responsabilidade pela gestão da empresa e dos serviços a comercializar, um administrativo que desempenhará as tarefas administrativas e de comunicação, bem como dois estagiários que desempenharão funções de *backoffice* e de acompanhamento das visitas.

Esta equipa contará com o apoio de Guias Intérpretes Nacionais, *freelancers*, que serão solicitados sempre que se verifiquem marcações para visitas.

### **Contratações externas**

Durante as visitas guiadas, os clientes poderão usufruir de experiências diversas e serão realizadas parcerias com empresas e recursos humanos especializados em diferentes áreas, designadamente, na animação turística, arte, gastronomia e enologia, náutica de recreio e pesca.

## **Descrição de cargos – Responsabilidades e Funções**

### **Diretor-geral**

O diretor-geral terá um conjunto de competências que garantam o sucesso no desempenho das suas funções. Estamos a falar de responsabilidade, capacidade de liderança e de organização. Para além disso, deve ser um bom comunicador e dominar, pelo menos, dois idiomas estrangeiros, o inglês e preferencialmente o espanhol ou o francês. Este profissional será o elo de ligação entre a empresa e os seus fornecedores, mas também entre os prestadores de serviços e os clientes, sendo o responsável pelas áreas da gestão de produtos, dos clientes, das finanças e dos recursos-humanos.

Será também o representante da empresa em qualquer ação promocional realizada em feiras internacionais, eventos e congressos.

### **Assistente administrativo financeiro**

O assistente administrativo financeiro será o “braço direito” do diretor-geral. Deverá ter espírito de iniciativa, capacidade de organização, boas capacidades de comunicação, elevado sentido de responsabilidade e ser fluente em, pelo menos, dois idiomas estrangeiros – inglês e espanhol ou francês. Será encarregue das tarefas de gestão de produtos/serviço, do contacto com os fornecedores e os clientes e fará a gestão do *website*, do *blog*, das redes sociais e dos *emails*. Apoiará o diretor-geral e a empresa de contabilidade na gestão financeira da empresa e, na ausência do diretor-geral, será o representante oficial da empresa.

### **Estagiários (as)**

A empresa terá dois modelos de contratação de estagiários:

Através do programa de estágios profissionais, que resulta da parceria entre a Câmara Municipal de Cascais e o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Terá a duração de 9 meses e será remunerado na totalidade pelo IEFP. Apenas o pagamento do subsídio de alimentação será da responsabilidade da empresa.

Através de estágios curriculares, numa parceria com a ESHTe para alunos das licenciaturas de Informação Turística, Animação Turística e Gestão Turística. Os estagiários(as) terão a oportunidade de aplicar e desenvolver conhecimentos e capacidades, sendo realizada uma avaliação no final do estágio. O subsídio de alimentação será pago pela *FeelCascais*.

Os estagiários apoiarão o assistente administrativo nas suas tarefas, principalmente nas que estejam relacionadas com a criação e gestão de produtos e com a comunicação (*website*, *emails*, redes sociais). À semelhança dos outros colaboradores, deverão dominar, pelo menos, dois idiomas estrangeiros.

### **Guias-Intérpretes Nacionais**

Os Guias-Intérpretes terão um papel fundamental nesta empresa já que a representarão junto dos clientes. Sem esquecer o facto de serem profissionais qualificados e certificados para exercer a sua atividade importa também que sejam profissionais, flexíveis, simpáticos e dedicados e que partilhem os valores e ideais da empresa. Serão responsáveis por guiar o cliente pela vila, zelar pelo seu bem-estar, transmitir informações práticas sobre Cascais e, de forma solícita, esclarecer e responder às questões e curiosidades dos clientes.

De acordo com (Picazo, 1996, p. 13-14) citado por Brito (2013, p.45), os Guias Intérpretes Nacionais deverão ser/ter:

“conhecimentos de história, arte, geografia, línguas, tem de ser educado, tem de ter facilidade em comunicar, boa voz, dicção, ser conhecedor das estradas, das cidades, dos monumentos, museus ou recursos turísticos, tem de ter sentido de orientação, boa presença, ser um bom relações públicas, psicólogo (perspicaz), culto, ter atitude de serviço, paciência, amabilidade, compreensão, diplomacia, tacto, uma pessoa de recursos, capacidade de decisão, independente, simpatia, responsabilidade, pontualidade, saúde, boa forma física, autoridade, espírito de liderança, imparcialidade, extroversão, flexibilidade, etc.”

Trata-se de profissionais que também estarão aptos a realizar visitas a todos os espaços museológicos localizados no Concelho de Cascais.

## **Recrutamento e Seleção**

Os principais canais de recrutamento serão a ESHTe e o IEFP.

No caso dos estágios curriculares, será enviado o anúncio de vaga para estágio diretamente ao gabinete responsável, o qual enviará de volta para a empresa uma lista de possíveis alunos candidatos com os respetivos *curricula*. Será agendada uma entrevista com cada candidato, de modo a testar os conhecimentos específicos da sua área de estudos e os conhecimentos linguísticos em inglês e num segundo idioma, preferencialmente espanhol, francês ou alemão.

As vagas de estágios profissionais, serão disponibilizadas através do programa de estágios profissionais. Neste caso, será enviada para a empresa a candidatura e o *curriculum vitae* de cada candidato. Haverá depois uma entrevista presencial semelhante à que se realiza aos candidatos aos estágios curriculares.

## **Formação**

Está prevista a realização de ações de formação para atualização dos conhecimentos dos recursos humanos da empresa.

Será organizada uma formação em primeiros socorros, certificada pela Cruz Vermelha Portuguesa e obrigatória para os Guias-Intérpretes Nacionais. Especificamente para estes profissionais, todos os anos no inverno serão organizadas formações em diferentes áreas temáticas (história, geografia, botânica, cultura, zoologia, entre outros) no sentido de possibilitar o enriquecimento do discurso dos guias durante as visitas, contribuindo para a prestação de um melhor serviço e consequentemente, para o aumento da satisfação dos clientes.

## **6.9 Plano de Operações**

### **Enquadramento jurídico**

No Decreto-Lei nº 204/2000 de 1 de Setembro é definido pela primeira vez o enquadramento legal das actividades de animação turística. No entanto, devido ao crescimento exponencial da atividade e ao aumento do leque de oferta e da especificidade das atividades desenvolvidas, foi revista a legislação pelo XVII Governo Constitucional em 2009.

O artigo 3º do Decreto-Lei nº 108/2009 de 15 de maio, capítulo II – âmbito da atividades das empresas de animação turística, define as actividades próprias e acessórias das empresas de animação turística, sendo consideradas como actividades próprias a organização e a venda de actividades recreativas, desportivas ou culturais, em meio natural ou/e instalações fixas destinadas ao efeito, de carácter lúdico e com interesse turístico para a região em que se desenvolvam. Ainda neste decreto-lei é definido que o registo das empresas no Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística (RNAAT) é obrigatório (artigo 5º do Decreto-Lei nº108/2009 de 15 de Maio) e que antes da atividade, os clientes devem ser informados sobre as suas características, os seus riscos, possíveis dificuldades, material necessário e idades admitidas. No início da atividade, os colaboradores devem informar os clientes sobre a sua formação e experiência profissional, elucidar as normas de utilização de equipamentos e quais os procedimentos a tomar em caso de emergência (artigo 6.º do decreto-lei nº108/2009 de 15 de Maio). (cf. Apêndice VI)

### **Processo de registo de uma empresa de animação turística**

O registo da empresa como Agente de Animação Turística, é feito no *website* do TP ([www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)) através do número de contribuinte e da palavra passe do Portal das Finanças. Deve de ser preenchido o formulário de Pedido de Registo, ao qual são anexados diversos documentos para que o registo seja validado. (cf. Apêndice VII). Para efeitos de registo no RNAAT e obtenção de autorização para início de

actividade, é exigido às empresas de animação turística a posse de apólices de seguros de acidentes pessoais, de assistência às pessoas e de responsabilidade civil.

## **Registo na Associação Turismo de Cascais**

A Associação Turismo de Cascais engloba um conjunto de associados que atuam no setor do turismo, incluindo as empresas de animação turística. Os objetivos da associação são (visitcascais.com, 2016):

- “Promoção internacional da diversidade de produtos turísticos – Turismo de Negócios, Turismo Residencial, Turismo de Saúde e Turismo de Natureza;
- Promoção internacional da Marca Cascais;
- Apoio à organização e angariação de eventos de projeção internacional e de manifestações de animação local.”

O processo para ser associado revela-se simples. É preenchido um formulário e após a entrega deste, submete-se para apreciação e deliberação pela direção. Para manter o estatuto de associado é necessário efetuar o pagamento de quotas semestrais. A decisão relativa ao escalão de quotização é tomada pela direção, tendo em conta o tipo de entidade e a atividade que desenvolve.

Existem dois tipos de associados: os associados efetivos que desenvolvem a sua atividade ou intervêm no setor do turismo nos concelhos de Cascais, Sintra, Mafra e Oeiras e os associados aliados que desenvolvem atividades complementares no setor turístico, que sejam consideradas importantes e com influência na oferta turística de Cascais.

De acordo com os estatutos da Associação, a *FeelCascais* será inserida no Escalão E e pagará uma quota mensal no valor de 40€. Logo que a empresa se apresente com uma situação financeira estável, far-se-á sócia da ATC.

## **Instalações e equipamentos**

### **Instalações**

O escritório da *FeelCascais* será localizado no centro de Cascais e terá 45m<sup>2</sup> de área. Este espaço localiza-se numa zona central da vila, de modo a facilitar a preparação dos *tours* e a comunicação entre os colaboradores do escritório e os que se encontram no terreno.

O espaço será mobilado e decorado tendo em consideração o conforto e o gosto dos colaboradores. Serão incluídas as ferramentas e os equipamentos necessários ao bom desenvolvimento das tarefas administrativas e haverá também um espaço para reuniões.

### **Equipamentos**

Visando a criação de boas condições de trabalho para os colaboradores que desempenham as suas funções no escritório, será feito um investimento em mobiliário, equipamentos de escritório e materiais consumíveis como se pode consultar no Apêndice VIII.

Para as visitas guiadas, os Guias-Intérpretes Nacionais, transportarão os seguintes materiais:

- Cartão identificativo dos guias, emitido pela *FeelCascais*;
- Crachá de Guia Intérprete Nacional;
- Pasta com as informações das aplicações móveis impressas;
- Folhetos com informações turísticas;
- Cartões de contacto da *FeelCascais*.

### **Veículos**

Nas visitas guiadas regulares não se prevê a utilização de veículos automóveis para o transporte de clientes, no entanto, caso se verifique essa necessidade proceder-se-á ao aluguer de veículos, consoante o número de pessoas e o tipo de serviço. Estes veículos poderão ser conduzidos pelos guias, que devem de ter na sua posse um documento com a identificação da empresa, que incluirá o horário de trabalho, descrição do evento e informações sobre a partida e a chegada (data, hora e local).



Caso seja necessário proceder ao aluguer de um veículo com capacidade superior a 9 lugares, entrar-se-á em contacto com uma empresa de transportes para contratar o serviço, com motorista incluído. A transportadora contratada ficará responsável pelo cumprimento de todos os requisitos legais inerentes à prestação do serviço.

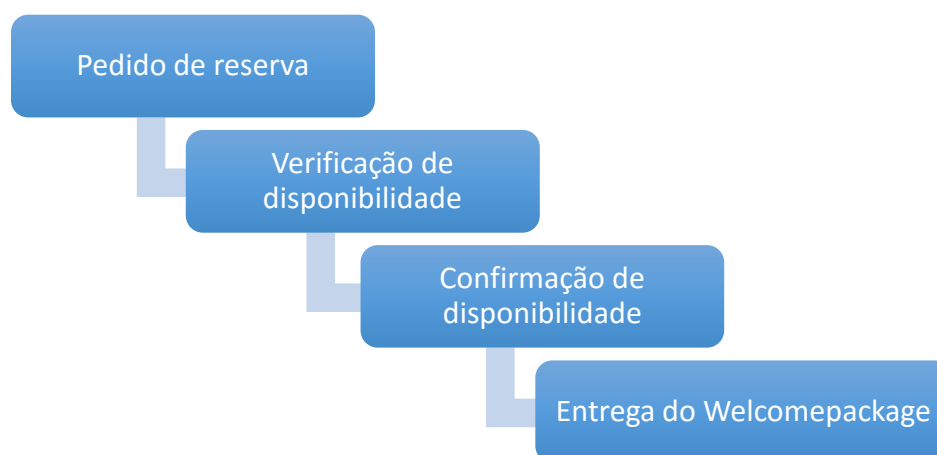
## Processos referentes à operação

Os serviços da *FeelCascais* dividem-se em três fases:

### Antes da visita

Antes da visita, pressupõe-se que haja um primeiro contacto, a reserva e, caso o cliente ainda não se encontre no país, o acolhimento à sua chegada e o alojamento. Esta primeira fase é composta por diferentes momentos, como pode ver na figura seguinte.

Figura 2 – Processo referente à operação antes da visita



Fonte: Elaboração própria

### Pedido de reserva

Este passo é oficialmente o primeiro contacto com o cliente e pode ser efetuado por *email* ou por telefone. Serão esclarecidas as dúvidas e respondidas as questões, transmitindo sempre um elevado nível de profissionalismo, simpatia e eficácia. Após este primeiro momento, o cliente faz o seu pedido de reserva. Com a oficialização do pedido, é preenchido um formulário (por *email* ou por telefone), com a informação necessária à prestação de um serviço de qualidade ao cliente.

### Verificação da disponibilidade

É verificada a disponibilidade para a realização da visita guiada, que está dependente da época do ano e da disponibilidade de recursos humanos. No momento da verificação da disponibilidade, é contactado um(a) dos(as) guias que trabalha com a empresa.

### Confirmação da reserva

Validada a disponibilidade de um(a) dos(as) guias para a realização da visita guiada, procede-se ao contacto com o cliente para confirmar os detalhes da visita (data, hora e local de encontro). Após a confirmação da reserva, no máximo até 24 horas depois de..., é fornecido um *welcome package* ao cliente. Se o cliente estiver alojado num estabelecimento hoteleiro localizado no concelho de Cascais, ser-lhe-á entregue em mãos, se não for o caso, ser-lhe-á enviado para o endereço de *email* indicado no formulário de reserva, em formato digital.

O *welcome package* será composto por:

- Pequeno saco de pano;
- Mapa de Cascais;
- Documento com horários de estabelecimentos comerciais;
- Documento de restaurantes – tipo de gastronomia e horários;
- Documento de transportes – tipos de transporte, percurso e horários;
- Documento com contactos de emergência;
- Saco com areias<sup>6</sup> de Cascais;
- Postal de Cascais.

### **Durante a visita**

No início da visita, em que se pretende que seja dinâmica e memorável, será entregue um *QRcode*<sup>7</sup> através do qual os clientes que possuam telemóveis com os sistemas operativos *Android*, *iOS* e *Windows Phone* terão acesso a uma aplicação criada pela *FeelCascais*.

---

<sup>6</sup>Doçaria tradicional de Cascais.

<sup>7</sup> Código de barras em 2D que a partir do scan dá acesso a recursos como email, mensagens de texto, imagens, vídeos e páginas na internet.

(Apêndice IX) Nesta aplicação estarão incluídos materiais multimédia (imagens, mapas, documentos históricos) recolhidos pelo Arquivo Histórico da Câmara Municipal de Cascais e a tecnologia da RA. Serão criados códigos QR, para cada um dos sistemas operativos acima mencionados e com acesso às seguintes lojas de aplicações móveis: *iTunes App Store, Google Play App Store, Windows Marketplace App e Blackberry App World*.

O guia dará indicações relativas ao recurso (imagem, mapa ou documentos históricos) a visualizar no respetivo momento, de modo a que os clientes acompanhem a explicação por ele dada. O recurso à RA será também um complemento à informação.

No fim da visita é solicitado a cada cliente o preenchimento de um inquérito de satisfação. Este inquérito estará disponível na aplicação utilizada durante a visita ou será fornecido em papel pelo guia.

### **Depois da Visita**

No fim da visita, será enviado um *email* ou uma *Short Message Service* (SMS) ao cliente, com um breve texto de cortesia e encorajando-o a partilhar as fotografias, as experiências e a dar o *feedback*, através do *website*, nas redes sociais ou no *blog*.

### **Indumentária dos Guias**

Não se encontra previsto o uso de qualquer farda, no entanto os guias adotarão uma indumentária que transmita profissionalismo, devendo esta ser composta preferencialmente por calças de cor escura. Todos os guias transportarão um saco com o logótipo da empresa (cf. apêndice V), dentro do qual estarão todos os materiais de apoio à visita guiada.

## 6.10 Plano financeiro

O plano financeiro visa testar a viabilidade financeira da empresa *FeelCascais*. Este foi desenvolvido com base na folha de cálculo disponibilizada no *website* do IAPMEI, elaborado para as candidaturas ao programa FINICIA. O plano financeiro em detalhe pode ser consultado no apêndice X.

### Pressupostos

Para este plano financeiro considerou-se um conjunto de pressupostos que podem ser consultados no Apêndice X – quadro 19.

### Volume de negócios

Com a apresentação de produtos inovadores no mercado, pretende-se atingir elevados números de vendas de visitas e manter uma taxa de crescimento anual de 5%.

No cenário base, prevê-se um total de 517 visitas no primeiro ano de atividade. Para a determinação deste número, considerou-se uma previsão mensal de vendas, na qual estão incluídas as variações correspondentes à época alta (de Maio a Outubro) e à época baixa (de Novembro a Abril).

A previsão de vendas baseou-se no número de pacotes que se espera vender anualmente, tendo em consideração a sazonalidade e assumindo que cada pacote é fornecido a dois adultos e duas crianças. A expectativa de volume de negócios para o primeiro ano de atividade é de 81.472€. (cf. quadro 17)

Quadro 17 - Total de volume de negócios (em euros)

Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total de volume de negócios	81.472	85.546	89.823	94.314	99.030	103.981

Fonte: Elaboração própria

## Fornecimentos e serviços externos

No primeiro ano de atividade, prevê-se que os custos inerentes ao funcionamento da empresa *FeelCascais* totalizem 34.334.04€ (sem IVA). No caso dos trabalhos especializados, prevê-se o pagamento mensal de 150€ a um contabilista. O valor da publicidade e propaganda foi calculado considerando 5% do volume de negócios do primeiro ano, sendo este valor de 339,47€. Os honorários pagos aos guias-intérpretes nacionais serão de 50€ por visita e no primeiro ano prevê-se realizar um total de 517 visitas guiadas. Com base neste valor, os honorários no primeiro ano serão de 2.154,17€ por mês. A especificação dos custos de fornecimentos e serviços externos e respetiva evolução ao longo dos 6 anos. (Apêndice X – quadro 23)

## Gastos com pessoal

A empresa *FeelCascais* terá uma equipa composta por quatro colaboradores. O valor das remunerações atribuídas a cada colaborador corresponde ao cargo assumido na empresa e respetivas funções. Contemplou-se 14 meses de remuneração por ano e um incremento anual de 3%. No apêndice X constam todas as tabelas inerentes ao cálculo dos custos com pessoal. No caso do estágio curricular, será pago o subsídio de alimentação mensal (5,93€ x 22 dias = 130,46€) e atribuído a título de subsídio para despesas diversas um valor de 300€ mensais. O estágio profissional é remunerado na totalidade pelo IEFP. (cf. quadro 18)

Quadro 18 - Remuneração base mensal

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração/Direção	1000€	1030€	1061€	1093€	1126€	1159€
Administrativa financeira	750€	773€	796€	820€	844€	869€
Estagiário ESHTe	300€	309€	318€	328€	338€	348€
Estagiário IEFP	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria

## Investimento

O total de investimento para o início da atividade da empresa *FeelCascais*, empresa de animação turística, é de 7.098€ (cf. quadro 19). Há uma redução do montante de investimento a partir do segundo ano de atividade, por se basear em quotas anuais ou custos de manutenção de equipamentos. (cf. Apêndice X – quadro 26).

Quadro 19 - Total investimento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total ativos fixos tangíveis	5.200€	520€	520€	520€	520€	520€
Total ativos intangíveis	1.898€	465€	465€	465€	465€	465€
Total investimento	7.098€	985€	985€	985€	985€	985€

Fonte: Elaboração própria

O valor dos ativos intangíveis diz respeito a investimentos de 465€ no programa de computador Primavera Professional e a 123€ para registo da marca no Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Na rubrica “Outros ativos intangíveis”, o investimento foi de 1.310€ e contempla: 360€ para constituição de sociedade e 950€ para inscrição da empresa no Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (RNAAT). O total de investimento dos ativos intangíveis é de 1.898€ no primeiro ano de atividade. (Apêndice X – Quadro 26)

## Financiamento

O capital inicial da *FeelCascais* é de 5.000€ e será necessário um financiamento de 10.500€ no 1º ano de atividade (2017). (cf. Apêndice X – quadro 27)

## Demonstração de resultados

No primeiro ano de atividade, o valor estimado do EBIT (Resultado Antes de Juros e Impostos) foi de 3.555 €, mantendo-se com valores positivos nos restantes anos e atinge os 10.118€ no último ano. O resultado líquido é igualmente positivo ao longo do projeto e totaliza 7.717€ no último ano. (cf. quadro 20)

Quadro 20 - Demonstração de resultados previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA	5.227€	3.003€	4.810€	6.756€	8.851€	11.103
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1.673€	1.932€	2.191€	1.817€	1.921€	1.921€
EBIT	3.555€	1.071€	2.619€	4.939€	6.930€	10.118€
Juros e rendimentos similares obtidos	32	34	48	74	112	171
Resultado antes de impostos	3.256€	773€	2.419€	4.848	6.959	10.289€
Imposto sobre o rendimento do período	805	152	510	1.118	1.625	2.435
Resultado líquido do período	2.442	580	1.814	3.636	5.219	7.717

Fonte: Elaboração própria

## Avaliação na Perspetiva do Projeto

De acordo com o modelo financeiro utilizado e considerando um fator de atualização de 1,095 em 2018 (calculado com base no resultado do Custo Médio Ponderado do Capital – WACC), os critérios de avaliação do investimento na perspetiva do projeto apresentam os seguintes valores:

- VAL: 71.314€
- TIR: 89,39%
- *Payback Period*: 3 anos

Em face dos valores obtidos, podemos concluir que nesta ótica, o projeto é claramente viável.

## Avaliação na Perspetiva do Investidor

Em relação à análise na perspetiva do investidor e considerando uma taxa de atualização de 11,81% em 2018, os resultados obtidos para as métricas referidas anteriormente foram:

- VAL: 66.079€
- TIR: 154,04%
- *Payback Period*: 2 anos

Também nesta perspetiva se valida a viabilidade económico-financeira do projeto.

## Avaliação e análise de cenários

Considerando-se um cenário pessimista caracterizado por uma redução de 20% no volume de negócios anual, de acordo o critério VAL, concluímos que projeto é viável, uma vez que o seu valor é 42.340€.

Quadro 21 - Volume de negócios reduzido em 20%

Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total de volume de negócios	73.325€	76.991€	80.841€	84.883€	89.127€	93.583€

Fonte: Elaboração própria



Quadro 22 - Avaliação na perspectiva do projeto - redução de 20% no volume de negócios

Fonte: Elaboração própria

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Free Cash Flow to firm</b>	-10.709€	-563€	374€	1.514€	2.871€	4.071€	62.363€
<b>WACC</b>	5,86%	3,21%	0,91%	0,82%	3,62%	11,85%	11,85%
<b>Fator de atualização</b>	1	1,032	1,041	1,050	1,088	1,217	1,361
<b>Fluxos atualizados</b>	-10.709€	-546€	359€	1.442€	2.639€	3.345€	45.810€
<b>VAL</b>	42.340€						
<b>TIR</b>	38,64%						
<b>Pay back period</b>	6 anos						

## 7. Conclusão

O turismo cultural é um produto cuja essência se associa à busca de aprendizagem e enriquecimento dos turistas.

Ao longo dos séculos XX e XXI, com a alteração das condições sociais, económicas e tecnológicas, assiste-se ao desenvolvimento de novas motivações, exigências e necessidades por parte da procura, promovendo o surgimento de novos conceitos e tipologias por parte da oferta.

A crescente importância do turismo no mundo aliada à competitividade da oferta turística e ao contexto económico-social, conduz à necessidade de se introduzirem e desenvolverem produtos inovadores que concorrem para a criação de propostas de valor únicas pelos operadores e empresas turísticas. Para os destinos turísticos, o turismo cultural constitui uma forma de promoção e preservação do seu património material e imaterial, mas também um contributo para o seu desenvolvimento económico e social.

Cascais é um destino com apetência para o desenvolvimento de vários produtos turísticos, designadamente o turismo de sol e mar e o turismo de negócios e golfe, no entanto, possui as condições necessárias para elevar a sua posição no mercado internacional, como um destino de turismo cultural.

Neste contexto, todos os *players* públicos e privados se têm conjugado no sentido da criação de estratégias de promoção dos produtos turísticos, com o intuito de atrair novos mercados a Cascais.

A *FeelCascais* contribuirá para o desenvolvimento do turismo na vila de Cascais, apostando na oferta de produtos e serviços inovadores no domínio do turismo cultural.

Face aos resultados obtidos no estudo de mercado e no estudo de viabilidade económico-financeira, conclui-se que o projeto é viável e sustentável a médio e longo prazo. Considerando um investimento inicial de oito mil euros, na perspetiva do projeto, as principais métricas de avaliação foram claramente positivas, com um VAL de 71.314€, uma TIR de 89,39% e um prazo de recuperação do investimento de 3 anos.

## 8. Bibliografia

- Aldebert, B. Dang, B. J. Longhi, C. (2011) “Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@”, *Tourism Management*, vol. 31, no.5, pp.1204 – 1213 [Online]. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517710001688> (Consult. 15 de Fevereiro de 2016).
- AMEP (2016) Associação das Mulheres Empresárias em Portugal [Online] Disponível em <http://amep.pt/> (Consult. 15 de Março).
- APECATE (2016) *APECATE* [Online] Disponível em <http://www.apecate.pt/pt/> (Consult. 20 de Fevereiro 2016).
- ATC (2015), *Barómetro Turismo em Cascais*, Associação Turismo de Cascais.
- Baron, R. A., Shane, S. (2007) *Empreendedorismo: Uma Visão do Processo*, São Paulo, Thomson Learning.
- Bucha, A. I., (2009) *Empreendedorismo – Aprender a Saber Ser Empreendedor*, Lisboa, Editora RH.
- Bujdosó, Z., David, L., Tozsér, A., Kovács, G., Major-Kathi, V., Uakhitova, G., Katona, P. and Vasvári, M. (2015). “Basis of Heritagization and Cultural Tourism Development”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 188, pp.307-315. [Online]. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815021928> (Consultado em 15 de Fevereiro de 2016).
- Carvalho, C. (2012) *O Turismo no Eixo Costeiro Estoril - Cascais (1929-1939): Equipamentos, Eventos e Promoção do Destino*, Doutoramento, Lisboa, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
- Carvalho, L. Costa, T. G. (2015) *Empreendedorismo – Uma visão Global e Integradora*, Lisboa, Edições Sílabo.

CESPOGA (2013) “Turismo, Património e Territórios – o papel dos enquadramentos legislativos nos desempenhos profissionais”, *Newsletter CESPOGA* [Online], Disponível em: [http://www.cespoga.ipt.pt/new/wp-content/uploads/2012/04/newsletter\\_espoga\\_jan\\_2013.pdf](http://www.cespoga.ipt.pt/new/wp-content/uploads/2012/04/newsletter_espoga_jan_2013.pdf) (Consult. 20 de Dezembro 2015).

Chen, W. (2014) “Historical Oslo on a handheld device – a mobile augmented reality Application”, *Procedia – Computer Science*, vol. 35, n.no, pp. 979 – 985 [Online]. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050914011454> (Consult. 15 de Fevereiro de 2016).

Chung, N. Heejeong, H. Youhee, J. (2015) “Tourists’ intention to visit a destination: The role of augmented reality (AR) application for a heritage site”, *Computers in Human Behaviour*, vol. 50, s.n., pp. 588 – 599 [Online]. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563215002101> (Consult. 15 de Fevereiro de 2015).

Coelho, M. (2008) “Turismo Cultural - perspectivas de desenvolvimento em Portugal”, *Congresso Internacional de Turismo Cultural e Religioso - Oportunidades e desafios para o século XXI*. Póvoa do Varzim, Abril de 2008. S.l., Empresa Gráfica do Diário do Minho, pp. 52 – 55.

Coimbra, N. (2013) “Entrevista Miguel Pinto Luz”, *Revista do Turismo de Lisboa*, Junho de 2013 [Online]. Disponível em <http://www.visitlisboa.com/getdoc/ee71307e-25fe-4391-a063-4f367bbfeedf/RTL-N115-Julho13.aspx> (Consultado a 25 de Janeiro de 2016).

Cosme, S. (2012) Conheça os apoios disponíveis para mulheres empreendedoras em Portugal, *Expresso*, 25 de Outubro de 2012 [Online] Disponível em [http://expresso.sapo.pt/blogues/bloguet\\_lifestyle/Avidadesaltosaltos/conheca-os-apoios-disponiveis-para-mulheres-empreendedoras-em-portugal=f760703](http://expresso.sapo.pt/blogues/bloguet_lifestyle/Avidadesaltosaltos/conheca-os-apoios-disponiveis-para-mulheres-empreendedoras-em-portugal=f760703) (Consult. 15 de Março de 2016).

Costa, H. (2010) *Criação e Gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios*, 9ª ed., Lisboa, Lidel.

Coulter, M. (2003) *Entrepreneurship in action*, 2ªed., New Jersey, Prentice Hall cop.

Cunha, L. and Abrantes, A. (2014) *Introdução ao turismo*. 5ªed. Lisboa: Lidel.

Curado, H. (1996) “Cultural Tourism in Portugal”, em Richards, G. (ed.) *Cultural tourism in Europe*, Wallingford, UK, CAB International, pp. 249 – 265.

Dall'Aglío, S. (2011). “Slow Tourism,” *Slow Tourism Seminar*. Slovenia, November 2011. n.p., ECONSTAT, n.pp.

Davidson, R. (1992) *Tourism in Europe*, United Kingdom, Pitman Publishing. Disponível em:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/competitividadeeinovacao/setoresdeatividade/anima%C3%A7%C3%93otur%C3%ADstica/Documents/Caracteriza%C3%A7%C3%A3o%20da%20Anima%C3%A7%C3%A3o%20Tur%C3%ADstica%202013VFINAL.pdf> (Consult. 15 de Janeiro de 2016).

DNA Cascais (2016) DNACascais [Online], Alcabideche, DNACascais. Disponível em <http://www.dnacascais.pt/> (Consult. em 15 de Março de 2016).

Drucker, P. (1989) *Inovação e Gestão: Uma Nova Concepção de Estratégia de Empresa*, Lisboa, Presença.

Drucker, P. (1992) *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Oxford, Butterworth Heinemann.

Duarte, C. Esperança, J. P. (2012) *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro – Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequena e médias empresas*, Lisboa, Edições Sílabo.

Ekelund, R. B. Hébert, R. F. (2005) *A History of Economic Theory and Method*, 3ªed., New York, McGraw-Hill. Elsevier.

European Comission (2016) *European Comission* [Online] Disponível em: ([http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act/index_en.htm)) (Consult. 20 de Dezembro de 2015).

European Union (2016) *European Union* [Online] Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=URISERV%3Aet0001> (Consult. 20 de Dezembro de 2015).

Ferreira, V. (2010) *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, ISBN 978-972-8399-47-4.

GEDI (2016) *The Global Entrepreneurship and Development Institute* [Online]. Disponível em <https://thegedi.org/female-entrepreneurship-index-2015-report/> (Consult. 15 de Março de 2016).

GEM (s.d.) *Global Entrepreneurship Monitor* [Online]. Disponível em <http://www.gemconsortium.org/> (Consult. 10 de Março de 2016).

Georgica, G. (2015) “The Tourist's Perception about Slow Travel - A Romanian Perspective”, *Procedia Economics and Finance*, vol. 23, n.no, pp. 1596 – 1601 [Online]. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005572> (Consult. 15 de Fevereiro de 2016).

Global Sustainable Tourism Council. (2013), *Global Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Tour Operators*, Global Sustainable Tourism Council, [online] Disponível em: [https://www.gstcouncil.org/images/Dest-\\_CRITERIA\\_and\\_INDICATORS\\_6-9-14.pdf](https://www.gstcouncil.org/images/Dest-_CRITERIA_and_INDICATORS_6-9-14.pdf) (Consult. 20 de Dezembro de 2015).

Global Sustainable Tourism Council. (2013), *Global Sustainable Tourism Council Criteria and Suggested Performance Indicators for destinations*, Global Sustainable Tourism Council, [online] Disponível em: [https://www.gstcouncil.org/images/Dest-\\_CRITERIA\\_and\\_INDICATORS\\_6-9-14.pdf](https://www.gstcouncil.org/images/Dest-_CRITERIA_and_INDICATORS_6-9-14.pdf) (Consult. 20 de Dezembro de 2015).

Gonçalves, M. C. (2014), *Museus Municipais de Cascais*, Câmara Municipal de Cascais.

Hargrove, C. (2014) *National Cultural Districts Exchange*. Cultural Tourism: Attracting Visitors and their Spending. Americans for the arts [Online] Disponível em: [http://www.americansforthearts.org/sites/default/files/pdf/2014/by\\_program/reports\\_and\\_data/toolkits/cultural\\_districts/issue\\_briefs/Cultural-Tourism-Attracting-Visitors-and-Their-Spending.pdf](http://www.americansforthearts.org/sites/default/files/pdf/2014/by_program/reports_and_data/toolkits/cultural_districts/issue_briefs/Cultural-Tourism-Attracting-Visitors-and-Their-Spending.pdf) (Consult. 15 de Dezembro de 2015).

Henriques, C. (2003) *Turismo cidade e cultura: Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisboa, Edições Sílabo.

Hjalager, A. (2010) “A review of innovation research in tourism”, *Tourism Management*, vol. 31, no. 1, pp.1-12 [Online]. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517709001691> (Consultado em 15 de Fevereiro de 2016).

IAPMEI (2016) IAPMEI – Homepage [Online] Disponível em: <http://iapmei.pt/> (consult. em 10 de Dezembro de 2015).

IAPMEI (2016) *IAPMEI Parcerias para o Crescimento* [Online]. Disponível em <http://www.iapmei.pt/> (Consult. 20 de Janeiro de 2016).

Instituto Nacional de Estatística (2016) Instituto Nacional de Estatística [Online]. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE) (Consult. em 10 de Dezembro de 2015).

Kysela, J. Štorková, P. (2015) “Using augmented reality as a medium for teaching history and Tourism”, *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, v. 174, n.no., pp. 926 – 931 [Online]. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815007648> (Consult. 15 de Fevereiro de 2016)

Lanfant, M. Allcock, J. and Bruner, E. (1995) *International tourism*, London, Sage Publications.

Lourenço, N. (2015) “Cavaco nomeia Costa como primeiro-ministro”, Público, 24 de Novembro de 2015 [Online]. Disponível em

<https://www.publico.pt/politica/noticia/antonio-costa-indigitado-primeiro-ministro-por-cavaco-silva-1715392> (25 de Novembro de 2015).

Marujo, N. (2014) “A cultura, o turismo e o turista: que relação?”, *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, vol. 7, no. 16 [Online]. Disponível em <http://www.eumed.net/rev/turydes/16/turista-cultural.pdf> (Consult. 15 de Novembro de 2015).

Mateos, M. (2013) “El Turismo Experiencial como Forma de Turismo Responsable e Intercultural”, *Jornadas sobre Investigación e Innovación para la Interculturalidad*. Córdoba, Fevereiro de 2013. Córdoba, Universidad de Córdoba, pp. 199 – 217.

Matos, A. C., Ribeiro, E. F., Bernardo, M. A. (2009) Caminhos-de-ferro e turismo em Portugal (final do século XIX e primeiras décadas do século XX), Congresso História Ferroviária. Palma, 14 – 16 de Outubro de 2009. Évora, CIDEHUS, pp. 1 – 16.

Matos, H. Pratas, J. C. (2000) *Costa do Estoril: Um Século de Turismo*, 1ª ed, Estoril, Livros e Livros.

McKercher, B. and Cros, H. (2002) *Cultural tourism - The partnership between tourism and cultural heritage management*, New York, The Haworth Press.

Neto, R. (2015) “Ana Mendes Godinho é a nova secretária de estado do turismo”, *Publituris*, 25 de Novembro de 2015 [Online]. Disponível em <http://www.publituris.pt/2015/11/25/ana-mendes-godinho-e-a-nova-secretaria-de-estado-do-turismo/> (Consult. 25 de Novembro de 2015).

Nickerson, N., Jorgenson, J. and Boley, B. (2016) “Are sustainable tourists a higher spending market?”, *Tourism Management*, n.vol., no. 54, pp.170-177 [Online]. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517715300443> (Consult. 20 de Janeiro de 2016).

Noronha, A. (2015) “Governo vai avaliar o impacto das leis nas PME”, *Jornal de Negócios*, 20 de Abril de 2015 [Online]. Disponível em [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/detalhe/governo\\_vai\\_avaliar\\_impacto\\_das\\_leis\\_nas\\_pme](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/detalhe/governo_vai_avaliar_impacto_das_leis_nas_pme) (Consult. 20 de Dezembro de 2015).



- Pearce, P. (2005) *Tourist behavior*, Clevedon, Channel View Publications.
- Pereira, P. J. (2015) “Cascais em mudança ao ritmo do turismo”, *Económico*, 15 de Maio [Online]. Disponível em [http://economico.sapo.pt/noticias/cascais-em-mudanca-ao-ritmo-do-turismo\\_218000.html](http://economico.sapo.pt/noticias/cascais-em-mudanca-ao-ritmo-do-turismo_218000.html) (Consult. em 14 de Dezembro 2015).
- Pina, P. (1988) *Portugal: O turismo no século XX*, Lisboa, Lucidus.
- Pordata (2016) Base de Dados Portugal Contemporâneo [Online] . Disponível em <http://www.pordata.pt/> (Consult. 20 de Dezembro).
- Portela, J. Hespanha, P. Nogueira, C. Teixeira, M. S. Baptista, A. (2008) *Microempreendedorismo em Portugal – experiências e perspetivas*, Lisboa, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Quivy, R. Campenhoudt, L. (1992) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (n.d.) [Online] Disponível em <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAAT/ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&FiltroVisivel=True>. (Consult. em 10 de Dezembro de 2015).
- Reisinger, Y. (2009) *International Tourism – Cultures and Behaviour*, Burlington,
- Ribeiro, J. C. Vareiro, L., Fabeiro, C. P. Pardellas, B. X. (2006) “Importância da celebração de eventos culturais para o turismo do Minho-Lima: um estudo de caso”, *Estudos regionais: revista portuguesa de estudos regionais*, vol. 11, n.no. pp. 61 – 76 [Online]. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/5143> (Consult. 15 de Dezembro de 2015).
- Richards, G. (2003) “What is cultural tourism?”, *Erfgoed voor Toerisme*, n.v., [Online] Stichting Nationaal Contact Monumenten. Disponível em: [http://www.academia.edu/1869136/What\\_is\\_Cultural\\_Tourism](http://www.academia.edu/1869136/What_is_Cultural_Tourism) (Consult. 6 Dezembro. 2015).
- Richards, G. (2011) “Creativity and Tourism – The state of art”, *Annals of Tourism Research*, vol. 38, no. 4, pp. 1225 – 1253 [Online]. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738311001204> (Consult. 15 de

Fevereiro de 2016).

Richards, G., Wilson, J. (2006) “Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?”, *Tourism Management*, vol. 27, no. 6, pp.1209-1223 [online] Disponível em: <http://www.elsevier.com> (Consult. 15 de Fevereiro de 2016).

Salim, C. S. Nochman, N. Ramal, A. C. Ramal, S. A. (2005) *Construindo Plano de Negócios*, Rio de Janeiro, Campus.

Salim, C., Hotchman, N., Ramal, A. and Ramal, S. (2005) *Construindo planos de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Santos, G. (2008) “Política do espírito - O bom gosto obrigatório para embelezar a realidade”, *Media&Jornalismo* vol.12, n.nr., pp.59-72. [Online]. Disponível em <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/mediajornalismo/article/viewArticle/6326> (Consult. 10 de Janeiro de 2016).

Sarkar, S. (2010) *Empreendedorismo e Inovação*, Lisboa, Escolar Editora

Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna (2016) *Eleições Presidenciais 2016* – 24 Janeiro [Online]. Disponível em <http://www.eleicoes.mai.gov.pt/presidenciais2016/> (Consult. 10 de Fevereiro de 2016).

Seguro, P. (2014) *Animação Turística em Portugal 2013* [Online], Lisboa, TP.

Swarbrooke, J. (1999) *Sustainable Tourism Management*, Wallingford, CABI Publishing.

Tan, S., Kung, S. and Luh, D. (2013) “A Model of "Creative Experience" in Creative Tourism”, *Annals of Tourism Research*, vol. 41, n.nr., pp. 153-174 [Online]. Disponível em <http://www.elsevier.com> (Consult. 15 de Fevereiro de 2016).

Tan, S., Luh, D. and Kung, S. (2014) “A taxonomy of creative tourists in creative tourism”, *Tourism Management*, vol. 42, n.no., pp.248-259 [Online] Disponível em <http://www.elsevier.com> (Consult. 15 de Fevereiro de 2016).

The Survey System (2016) *Survey Software: Online Survey Tools, Electronic Survey Software - The Survey System* [Online]. Disponível em: <http://www.surveysystem.com>

(Consult. 10 de Maio de 2016).

Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism. (2006). In: *Discussion Report of the Planning Meeting for 2008 International Conference on Creative Tourism*. [Online] Santa Fe: UNESCO. Available at: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001598/159811E.pdf> (Consult. 20 de Dezembro de 2015).

TP (2006). *10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal - Turismo de Negócios*. Lisboa: TP.

TP (2013) *Plano Estratégico Nacional do Turismo - Revisão e objetivos 2013-2015*. Lisboa: TP.

TP (2016) *Turismo 2020 Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Lisboa: TP.

UNESCO Creative Cities Network (2006) “Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism”, *International Conference on Creative Tourism*. Santa Fe – New Mexico, 25 – 27 de Outubro de 2006.

UNESCO. (2010) *UNESCO at a glance - World Challenges*, UNESCO, ERI/2010/WS/2.

Walle, A. (1998). *Cultural tourism - a strategic focus*. Colorado: Westview Press.

Way, C. (2015) *The Millennium Development Goals Report*, United Nations, ISBN 978 – 92 – 1- 101320 – 7.

World Tourism Organization. (2005), World Tourism Organization, [online] Madrid. Available at: <http://81.47.175.201/stodomingo/attachments/article/122/CityTourismCulture.pdf> (Consult. 10 de Dezembro de 2015).

WTO. (2005) *City tourism & culture - The European Experience*, World Tourism Organization, ISBN 92-844-0779-6.

Yurtseven, H. and Kaya, O. (2011) “Slow Tourists: A Comparative Research Based on

Cittaslow Principles”, *American International Journal of Contemporary Research*, vol. 1, no. 2, [Online]. Disponível em: [http://www.aijcrnet.com/journals/Vol\\_1\\_No\\_2\\_September\\_2011/12.pdf](http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_1_No_2_September_2011/12.pdf) (Consult. 15 de Fevereiro de 2016).

Legislação consultada

Decreto-Lei n.º 37/2015 de 10 de Março

Decreto-Lei n.º 108/2009 de 15 de Maio de 2009

Recomendação da Comissão (2003/361/CE) de 6 de Maio de 2003

Recomendação 96/280 da Comissão Europeia, de 3 de Abril de 1996

**Anexos**

**Apêndice I – Grandes tendências internacionais ambientais**

**Apêndice II – Análise da concorrência**

**Apêndice III – Entrevistas**

**Apêndice IV – Resultados dos questionários**

**Apêndice V – Imagem da *FeelCascais***

**Apêndice VI – Enquadramento jurídico**

**Apêndice VII - Documentos para efeitos de pedido de registo de agente de animação turística**

**Apêndice VIII – Equipamento básico**

**Apêndice IX – Aplicação móvel *FeelCascais***

**Apêndice X – Plano Financeiro**

## **Apêndice I**

## Grandes tendências internacionais ambientais

Tendências ambientais	Consequências para o turismo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alterações climáticas;</li><li>• Maiores preocupações ambientais por parte das populações, empresas e governos e adoção gradual de comportamento mais sustentáveis;</li><li>• Adoção de boas práticas ambientais, valorização da prática da reciclagem, e desenvolvimento de mecanismos e sistemas para a eficiência energética;</li><li>• Proliferação da certificação ambiental;</li><li>• Contínua necessidade de racionalização dos recursos, e desenvolvimento e maior utilização de energias alternativas;</li><li>• Aumento das normas de regulamentação ambiental.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erosão costeira – impacto nos destinos Sol e Praia;</li><li>• Alteração nos fluxos turísticos com um aumento da procura em épocas baixas;</li><li>• Aumento dos custos de manutenção e operação de atrações turísticas naturais, como praias, estâncias de neve, rios, etc...</li><li>• Maior consciência ambiental por parte dos turistas;</li><li>• Aumento da procura por atividades associadas ao turismo de natureza e consequente aparecimento de produtos mais sofisticados nestes segmentos;</li><li>• Tendência para uma maior procura por produtos mais naturais e/ou biológicos;</li><li>• Alteração e adaptação das estratégias de gestão e de marketing às questões ambientais.</li></ul>



## Apêndice II

### Análise da concorrência

Nº de registo	Denominação	Marcas	Localidade	Telefone	Contato (Email)
28/2011	A Grande Aventura Por Explorar Atividades Culturais Unipessoal Lda		Parede	919393113	agape@grandeaventura.pt
209/2015	ADVENTUREJUMP Animação Turística Unipessoal Lda		Estoril	914743951	hugofernandes@me.com
714/2015	Albertino Gomes Rodrigues		Alcabideche	214871089	albertino.grodrigues@gmail.com
237/2014	Albusco lda		Cascais	913229111	info@albuscolda.com
190/2010	Alexandre Miguel Palma Pinheiro da Silva	TOURS&CO	Estoril	214675833	miguel.toursandco@gmail.com
40/2013	Amazing Discover Unipessoal Lda		Cascais	929053509	info@amazing-discover.pt
381/2014	ANA RUELA RAMOS DE ASSIS PACHECO		Estoril	914042048	anaaassispacheco@gmail.com
153/2015	André da Cruz Rodrigues Rei	SHORTCUTS	Estoril	917576281	shortcuts.geral@gmail.com
66/2013	Angela Maria do Amaral Basilio		Parede	933615435	angela.basilio@gmail.com
214/2012	Auto Táxis Eira da Lage Lda		Alcabideche	939203633	autotaxiseiradalage@hotmail.com
426/2010	AVEB Evolução, Lda.		Carcavelos	210970805	ineves@praiadaterraestreita.com

418/2014	Away of Arts, Restauro e Comercialização de Móveis - Unipessoal Lda		Alcabideche	214684172	goncaloleandro@wayofarts.com
238/2012	BOMDIA LISBOA, LDA		Cascais	969657202	info@bomdia-lisboa.com
472/2015	Bus Amigo Transportes Personalizados Sociedade Unipessoal, Lda		Alcabideche	915920066	nunoribeiro@busamigo.pt
420/2010	Carla Cristina Amaro Martins da Silva Carita	Mywaytours	Carcavelos	919237021	info@mywaytours.pt
665/2015	carlos manuel barreiros,unipessoal lda		São Domingos de Rana	3,51966E+11	barreiros.c@gmail.com
647/2015	Champions Natura, Lda		Carcavelos	960077786	championsnatura@gmail.com
249/2015	COOKING MEMORIES ATELIER DE COZINHA LDA	COOKING MEMORIES	Cascais	961773417	mta-21969l@adv.oa.pt
307/2011	Daniel José Rodrigues Pequerrucho	Dtour	São Domingos de Rana	965741560	pequerrucho@gmail.com
113/2015	DEEPAK KUMAR		Cascais	-920481148	tuktuk.portugal@gmail.com
241/2011	Dreamboats - Atividades Turísticas, Lda		Alcabideche	96 888 30 37	dreamboats@dreamboats.com.pt
94/2013	EMAC - Empresa Municipal de Ambiente de Cascais, EM, S.A.	CASCAIS AMBIENTE GESTÃO DO AMBIENTE TERRESTRE E MARÍTIMO	Alcabideche	21 460 4249	geral@cascaisambiente.pt

55/2007	Entre Destinos, Unipessoal, Lda.		Parede	218264569	geral@entre-destinos.pt
43/2004	EXTREMO AMBIENTE - ANIMAÇÃO TURÍSTICA LDA		São Domingos de Rana	214526065	extremoambiente@extremoambiente.pt
91/2012	Fausto Monteiro Turismo Unipessoal, Lda		Cascais	935676171	faustoluispinto@gmail.com
176/2011	Fernando Manuel Porto Simões de Carvalho		Estoril	966665709	fernando-porto@sapo.pt
723/2015	Fernando Vieira da Silva		Carcavelos	937300975	vieiradasilva1@hotmail.com
32/2013	Gomaxgo Tour, Lda		Carcavelos	218097311	fernandes@gomaxgo-tour.pt
483/2015	Gonçalo Simões Farinha de Rodrigues Mendes	Chill Spot	Alcabideche	3,51912E+11	gsfrmendes@gmail.com
75/2015	Guardiões de Sonho - Agente de Animação Turística, Unipessoal Lda	Guardiões de Sonhos	Alcabideche	919776708	guardiaosonhos@gmail.com
78/2008	Guincho Adventours - Animação Turística, Lda.		Cascais	3,51215E+11	guinchoadventours@gmail.com
23/2012	HMS Sports Consulting Lda		São Domingos de Rana	214574405	geral@hmssports.pt
241/2015	Jose Carlos Ribeiro Albino		Estoril	938576817	josealbino@gmail.com
292/2014	Jose Vitor Marçal, Lda		Alcabideche	919452632	josevitormarcal@gmail.com
31/2007	Lisbon Coast Golf - Animação Turística, Lda.		Cascais	214607173	reservations@lisboncoastgolf.com

126/2014	LucasBus - Transportes Personalizados Unipessoal, Lda	LucasBus	Alcabideche	925407940	info@lucasbus.pt
75/2007	Luliz, Lda.		Alcabideche	919975812	luliz.lda@gmail.com
692/2015	Marcos Vicente Lopes Alas Infante		Alcabideche	966421394	markinfante@gmail.com
121/2013	Mobilidade Infinita unipessoal, Lda.		Parede	917343749	geral@mobilidade-infinita.pt
318/2011	Moving Free, Lda	Moving Free, Lazer em Movimento	Alcabideche	912498820	brunobotelho@movingfree.pt
217/2015	My Bay Tours Unipessoal Lda	The Traveller Tours	Cascais	917009206	info@thetravellertours.pt
36/2009	Notas Animadas - Animação Turística e Transportes, Lda.		Cascais	965331737	geral@notasanimadas.pt
32/2006	Odisseias Puras, Animação Turística, Lda.		Cascais	214589800	contabilidade@odisseias.com
34/2014	Patricia Krusse Afflalo dos Santos Dias		Alcabideche	910003276	patriciakasdias@gmail.com
315/2013	Paulo Figueiredo - Formação e Atividades Desportivas Lda	NautiAventura	Carcavelos	919782057	paulo.a.figueiredo@gmail.com
99/2011	Pedaços de Aventura, Lda.		São Domingos de Rana	912426118	info@pedacosdeaventura.com
164/2015	Plusline Tours, unipessoal lda		São Domingos de Rana	919429670	geral@taxidalinha.com

654/2015	PORTUGAL DRIVE WAY UNIPessoal, LDA		São Domingos de Rana	920240792	Info@ptdriveway.com
664/2015	Profit Segment - Consultoria e Serviços Unipessoal Lda		Alcabideche	916273263	joaoricardomendes@gmail.com
23/2009	Quinta das Patinhas, Lda.		Cascais	214823314	gestaopatinhas@gmail.com
55/2006	RAVERA LUNA ANIMAÇÃO TURISTICA E TRANSPORTES UNIPessoal LDA		Parede	919099007	geral@raveraluna.com
475/2015	Ricardo Daniel Mota Santos		Estoril	929011317	ricardo.maria7@gmail.com
453/2014	Ricardo Wilkinson da Silveira	Lisbon Private Tours & Transfers	Estoril	918263771	ricky@lispt.com
56/2008	Ruvi, Lda		Cascais	964064028	ruviturismo@gmail.com
55/2016	SAFE TÁXI, LDA.		Cascais	964064028	ruviturismo@gmail.com
511/2014	Sandra A Bensaude		Parede	3,51917E+11	sbensaude@gmail.com
713/2015	SAYARTRIPS, Lda		Alcabideche	968282888	adm@sayar.pt
298/2013	Selection Tours, Lda		Cascais	965802459	tours@selectiontours.com
690/2015	Sérgio Miguel Mateus Nunes Vidas		Alcabideche	933105972	sergiovidas@hotmail.com
562/2014	Sónia Guerreiro Nunes da Costa		Carcavelos	966017803	kikiosta@hotmail.com
59/2016	sorrisos de passagem		Cascais	966287104	daliатеixeira.ruvi@gmail.com
19/2014	TÁXIS DE TIRES LDA		Cascais	918355667	nunoramos97@hotmail.com

658/2015	Tomorrow's Adventure, Lda		Cascais	929267213	info@tomorrowsadventure.pt
10/2004	Tours de Charme, Unipessoal Lda.	Tours de Charme, Tours de Charme	São Domingos de Rana	214533617	info@toursdecharme.pt
591/2015	Tuk Tuk Me To lda		Parede	966757523	marycob76@gmail.com
406/2015	Turinta - Turismo Internacional, Lda.		Alcabideche	21 487 94 20	contabilidade@turinta.pt
394/2014	UpDrive - Transportes, Turismo e Produções, Unipessoal, Lda.		Alcabideche	932003040	info@updrive.biz
572/2015	urban trip unipessoal lda.		Parede	962994715	urbantriplisboa@gmail.com
347/2011	Viajante Fantástico - Unipessoal Lda		Carcavelos	214022503	info@viajantefantastico.com
263/2011	WS JOURNEY - WORLD SPECIAL JOURNEY CO., LDA	Hit the Road transfers, THE LUX WAY SERVICE BEYOND TRANSFER	Estoril	210962853	geral@worldspecialjourney.com

## **Empresas concorrentes**

### **AGAPE**

- A AGAPE, “a grande aventura por explorar”, é uma empresa sediada em Cascais e que organiza Atividades e eventos com um grande espírito de grupo e ambiente familiar para todas as faixas etárias. Organizam evasões, que são circuitos realizados em viaturas próprias a Marrocos, Avalon, Índia, Madeira e Açores; escapadelas, passeios temáticos no Gerês, Constância, Alentejo e outras visitas temáticas nas quais os participantes podem ficar a conhecer outras culturas ou aprofundar conhecimentos noutras áreas; eventos – festas temáticas, épocas festivas, animação de rua e espetáculos de palco.
- *Website*: <http://grandeaventura.pt/>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/Agape-Grande-Aventura-129898783751045/?fref=ts>

### **AdventureJump Animação Turística Unipessoal Lda**

- Organização de atividades de animação turística. Tem a sua sede no Estoril.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

### **Albertino Gomes Rodrigues**

- Sem informações adicionais.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

### **Albusco lda**

- Sem informações adicionais.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

### **Alexandre Miguel Palma Pinheiro da Silva**

- A Tours&Co é uma empresa de animação que oferece serviços de transporte e de visitas guiadas privadas para pequenos grupos. Fazem *halfdays*, *fulldays* e circuitos em território nacional. As visitas organizadas pela empresa são a *Lisboa City Tour*; *Lisboa, Sintra, Cascais & Estoril Coast*; *Queluz, Sintra, Cascais & Estoril*

*Coast*; Fátima, Batalha ou Alcobça; Nazaré & Óbidos; Évora; Mafra, Ericeira & Sintra. Os preços variam entre os 60€ e os 90€.

- *Website*: <http://www.toursandco.com/>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/toursandco/?fref=ts>

#### **Amazing discovery**

- A Amazing discovery organiza passeios, principalmente em Sintra, Cabo da Roca, Cascais e Lisboa. Os preços são semelhantes aos que são apresentados por outras empresas, Sintra e Quinta da Regaleira por 35€, Sintra e Palácio da Pena por 45€, Sintra e Cabo da Roca (entrada no Palácio da Pena e Quinta da Regaleira incluídas) por 75€, Belém por 35€, Alfama por 45€ e Lisbon City Tour 65€. Não estão incluídas visitas guiadas aos monumentos.
- *Website*: <http://amazing-discover.pt/index/index/page/booking>
- Página de facebook: [https://www.Página de facebook.com/AmazingDiscover/info?tab=page\\_info](https://www.Página de facebook.com/AmazingDiscover/info?tab=page_info)

#### **Ana Ruela Ramos de Assis Pacheco**

- Sem informações adicionais.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

#### **André da Cruz Rodrigues Rei - Shortcuts**

- Sem informações adicionais.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

#### **Angela Maria do Amaral Basilio**

- Sem informações adicionais.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

#### **Auto Táxis Eira da Lage Lda**

- Transporte de passageiros em veículos ligeiros;
- Página de facebook: não existente
- *Website*: não existente



### **AVEB Evolução, Lda**

- Sem informações adicionais.
- *Website*: não existente.
- Página de facebook: não existente

### **Away of Arts, Restauro e Comercialização de Móveis – Unipessoal Lda**

- Fabrico e restauro de mobiliário.
- *Website*: não existente.
- Página de facebook: não encontrada.

### **BOMDIA Lisboa**

- Oferecem principalmente serviços especializados de provas de vinho, aulas de língua, aulas de vela, aulas de cozinha, aulas de desenho, aulas de pintura de azulejos e caça ao tesouro. Preparam também passeios e visitas quando requisitados diretamente pelo cliente. Não é possível consultar preços.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/7activitiesinlisboa/>

### **Bus Amigo Transportes Personalizados Sociedade Unipessoal, Lda**

- Transporte personalizado de passageiros.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrado.

### **Carla Cristina Amaro Martins da Silva Carita - MyWayTours**

- A empresa tem uma vasta oferta de tours de meio dia ou dia inteiro, sempre acompanhados por Guia Intérprete Nacional. Estes tours podem ser gerais ou temáticos e englobam todo o território de Portugal continental e são preparados para pequenos grupos. Nos tours em que Cascais está incluído, também estão incluídas as visitas ao Cabo da Roca, Sintra e o Estoril. Os preços rondam os 40€.
- *Website*: <http://mywaytours.pt/en/>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/mywaytours.pt/?fref=ts>

### **Carlos Manuel Barreiros, Unipessoal Lda**

- Organização e promoção de atividades de natureza desportiva, turismo de ar livre e turismo ativo.

- *Website:* (única referência) <https://www.gescontact.pt/carlos-manuel-barreiros-unipessoal-lda-513713786> ou <http://www.portugalio.com/carlos-manuel-barreiros/>
- Página de facebook: não encontrado.

### **Champions Natura**

- Empresa que atua na área do comércio por grosso não especializado e da organização de atividades de animação turística.
- *Website:* (única referência) <http://www.portugalio.com/champions-natura/>
- Página de facebook: não encontrado.

### **Cooking Memories Atelier de Cozinha**

- Empresa de organização de eventos, workshops e atividades relacionadas com a culinária. Tem a sua sede na Marina de Cascais.
- *Website:* <http://www.cookingmemories.pt/>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/Cooking-Memories-363440083823527/?fref=ts>

### **Daniel José Rodrigues Pequerrucho – Dtour**

- Organização de visitas guiadas (fullday, halfday ou circuito), em território nacional, por Guia Intérprete Oficial.
- *Website:* Não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

### **Deepak Kumar**

- Empresa de tuk-tuk's.
- *Website:* Não encontrado.
- Página de facebook: Não encontrado.

### **Dreamboats**

- Organiza tours feitos em barco entre a costa de Cascais e Sesimbra, nos quais o principal objetivo é que as pessoas fiquem a conhecer as cidades e vilas a partir do mar. Tem capacidade de transporte até 12 passageiros e os preços variam entre os 25€ e os 300€.
- *Website:* <http://www.dreamboatsportugal.com/>

- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/Dreamboats-Portugal-176875599041074/?fref=ts>

### **EMAC – Empresa Municipal de Ambiente de Cascais, EM, S.A.**

- Empresa responsável pela gestão do ambiente terrestre e marítimo, que integra a Cascais Ambiente.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

### **Entre Destinos**

- Tem uma vasta oferta de tours em todo o território de Portugal continental, estando muito centrada na área da grande Lisboa. Tem um tour no qual está incluída a visita a Cascais mas, esta visita está inserida num pacote no qual o cliente também visita Sintra e Estoril. As visitas são feitas em carrinha privada e para pequenos grupos. Não é possível consultar os preços.
- *Website*: <http://www.entre-destinos.pt/index.htm>
- Página de facebook: não encontrada.

### **Extremo ambiente**

- É uma empresa que utiliza como principal meio de transporte para os seus clientes o jeep. Centram-se principalmente entre Lisboa, Cascais e Sintra e no Algarve. Cascais é um dos locais de paragem no tour que também inclui Sintra. Os preços variam entre os 33€ e os 100€, no caso dos tours que incluem Cascais variam entre os 33€ e os 93€ e no caso do preço mais elevado, está incluída uma aula de surf.
- *Website*: <http://www.extremoambiente.pt/pt/a-extremo-ambiente>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/ExtremoAmbiente/?fref=ts>

### **Fausto Monteiro Turismo Unipessoal, Lda**

- Sem informações adicionais.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

### **Fernando Manuel Porto Simões de Carvalho**

- Sem informações adicionais.

- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

#### **Fernando Vieira da Silva**

- Sem informações adicionais.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: página não encontrada.

#### **Gomaxgo Tour Lda**

- Organização de eventos, animação turística e transporte de passageiros em veículos ligeiros.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

#### **Gonçalo Simões Farinha de Rodrigues Mendes – Chillspot**

- Empresa que organiza tours às principais atrações turísticas nos arredores de Lisboa, adotando uma abordagem mais jovem, adaptada ao público-alvo e procuram dar a conhecer os locais menos turísticos.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

#### **Guardiões de Sonho, Agente de Animação Turística, Unipessoal, LDA**

- Desenvolvem atividade como agência de viagens e como empresa de animação turística.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

#### **Guincho Adventours – Animação Turística, Lda.**

- Oferecem diversos sightseeing tours, halfday e fullday, a várias vilas e cidades nos arredores de Lisboa e em território nacional. Oferecem também experiências turísticas que envolvem desportos aquáticos, terrestres e observação de espécies de aves, e golfinhos, atividades com cavalos, safari tours, e aluguer de viaturas.
- *Website*: <http://www.guinchotours.net/index.html>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/guinchotours/?fref=ts>

### **HMS Sports Consulting Lda**

- Empresa especializada em marketing desportivo, gestão de carreiras de atletas, gestão de eventos, conceção e gestão de *Websites*, consultoria e gestão de media. Sedeada em Cascais.
- *Website*: <http://www.hmssports.pt/pt/index.asp>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/hmssports1/?fref=ts>

### **José Carlos Ribeiro Albino**

- Sem informações adicionais.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

### **José Vitor Marçal, Lda**

- Transporte de passageiros em veículos ligeiros, serviço de táxi.
- *Website*: não encontrado
- Página de facebook: não encontrado

### **Lisbon Coast Golf – Animação Turística, Lda**

- Empresa que se dedica à preparação de pacotes de viagens para golfistas com tudo incluído. Localizado em Cascais.
- *Website*: <http://www.lisboncoastgolf.com/index.php>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/lisboncoastgolf/?fref=ts>

### **LucasBus – Transportes Personalizados Unipessoal, Lda – LucasBus**

- Transporte de passageiros em Portugal e para o estrangeiro. Serviço disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano. Organizam também passeios turísticos e tours privados, eventos desportivos e culturais, feiras e congressos, jantares, festas e saídas noturnas.
- *Website*: <http://www.lucasbus.pt/index.html>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/lucasbus.pt/?fref=ts>

### **Luliz, Lda**

- Empresa de animação turística. Organiza tours regulares. Localizada em Cascais.

- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

#### **Marcos Vicente Lopes Alas Infante**

- Sem informações adicionais.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

#### **Mobilidade Infinita unipessoal, Lda.**

- Organização de tours privados nos arredores de Lisboa, em território nacional e internacional, principalmente Espanha e França. Não incluem Cascais nos itinerários.
- *Website*: <http://www.mobilidade-infinita.pt/>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/Mobilidade-Infinita-151053508276472/?fref=ts>

#### **Moving Free, Lda - Moving Free, Lazer em Movimento**

- Tours em segway, Cascais e Lisboa.
- *Website*: <http://www.movingfree.pt/>
- Página de facebook: não encontrada.

#### **My Bay Tours Unipessoal Lda - The Traveller Tours**

- Empresa de visitas guiadas em Sintra e Cascais. Os preços variam entre os 18€ e os 60€. Oferecem tours direcionados para a história de Cascais e do Estoril, alguns deles temáticos.
- *Website*: <http://thetravellertours.pt/about/>.
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/thetravellertours/?fref=ts>.

#### **Notas Animadas - Animação Turística e Transportes, Lda.**

- Esta empresa atua no ramo da animação turística e no transporte de passageiros. Localizada em Cascais.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

#### **Odisseias Puras, Animação Turística, Lda.**

- Promoção, realização e assistência de eventos; venda e animação de viagens e passeios turísticos. Reserva e venda de serviços em empreendimentos turísticos; venda de bilhetes para espetáculos; representação de outras agências ou operadores turísticos; comercialização e representação de produtos e artigos ligados ao lazer e à atividade desportiva.
- *Website*: <http://www.odisseias.com/>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/odisseias/?fref=ts>

#### **Patricia Krusse Afflalo dos Santos Dias**

- Sem informações adicionais.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrado.

#### **Paulo Figueiredo – Formação e Atividades desportivas Lda – NautiAventura**

- Empresa de organização de atividades de desportos aquáticos.
- *Website*: <http://www.nautiaventura.com/>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/pages/NautiAventura/1504671433079536>

#### **Pedaços de Aventura, Lda**

- Empresa de animação turística que organiza atividades principalmente no contexto do turismo de natureza e aventura. Atividades preparadas para qualquer faixa etária. Atuam em Cascais, no Parque Palmela.
- *Website*: <http://www.pedacosdeaventura.com/Home.aspx>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/PedacosDeAventura>

#### **Plusline Tours, unipessoal lda**

- Oferece diversos serviços de transfer entre as várias cidades e vilas nos arredores de Lisboa e tours em Lisboa, Fátima, Queluz, Sintra, Cascais, Tomar e Alentejo.
- *Website*: <http://www.plusline-tours.pt/>
- Página de facebook: Não encontrada.

#### **Portugal Drive Way Unipessoal**

- Empresa que efetua serviços turísticos como transfers e ainda, tours e circuitos, às principais atrações turísticas em território nacional.
- *Website*: <https://plus.google.com/101919173383534378046>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/Portugal-Drive-way-596413363779862/>

#### **Profit Segment – Consultoria e Serviços Unipessoal Lda**

- Sem informações adicionais.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook.: não encontrada.

#### **Quinta das Patinhas, Lda**

- A Quinta das Patinhas é um hotel para cães que, para além de ser uma unidade de alojamento para cães, oferece serviços de transporte e estética.
- *Website*: <http://www.hotelparacaes.net/somos.html>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/Quinta-das-Patinhas-458968687488762/?fref=ts>

#### **Ravera Luna Animação Turística e Transportes Unipessoal Lda**

- Empresa de transporte de crianças, transporte empresarial e *transfers*.
- *Website*: <http://raveraluna.com/>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/Ravera-Luna-Aluguer-de-Autocarros-e-Transporte-de-Crian%C3%A7as-333670960145549/?fref=ts>

#### **Ricardo Daniel Mota Santos**

- Informação não encontrada.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrado.

#### **Lisbon Private Tours & Transfers – Ricardo Wilkinson da Silveira**

- Empresa de visitas guiadas em Lisboa, Sintra, Cascais e Ericeira. Oferecem a possibilidade de tours personalizados e de serviços de transfer . Os preços variam entre os 25€ e os 40€.
- *Website*: <http://www.lispt.com/>



- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/rickyispt>

### **Ruvi, Lda**

- Empresa dedicada ao transporte personalizado mas também disponibiliza visitas guiadas, organização de reuniões, congressos e conferências.
- *Website*: Não encontrado.
- Página de facebook: Não encontrada.

### **Safe Taxi, LDA**

- Empresa de transporte de passageiros.
- *Website*: Não encontrado.
- Página de facebook: Não encontrada.

### **Sandra A Bensaude**

- Empresa de tratamentos terapêuticos.
- *Website*: Não encontrado.
- Página de facebook: Não encontrada.

### **Sayartrips**

- Empresa de organização de viagens turísticas – alojamento, alimentação, transporte.
- *Website*: Não encontrado.
- Página de facebook: Não encontrada.

### **Selection Tours, Lda**

- Empresa de visitas guiadas, Sintra, Lisboa, Cascais, Sintra, Fátima e outras atrações em território nacional.
- *Website*: <http://www.selectiontours.com/>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/selectiontours/?fref=ts>

### **Sérgio Miguel Mateus Nunes Vidas**

- Informação não encontrada.
- *Website*: Não encontrado.
- Página de facebook: Não encontrada.

### **Sónia Guerreiro Nunes da Costa - Sorrisos de passagem**

- Empresa que organiza passeios turísticos, visitas a monumentos, museus, exposições, reuniões, congressos e conferências. Também efetua transporte de passageiros em viatura própria.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrada.

### **Táxis de Tires Lda**

- Empresa de transporte de passageiros.
- *Website*: Não encontrado.
- Página de facebook: Não encontrada.

### **Tomorrow's Adventure, Lda**

- Empresa que presta serviços de imobiliária, aluguer de motas e bicicletas, aluguer e passeio de barco, atividades, passeios e eventos. Organiza passeios em Lisboa, Cabo da Roca, Sintra, Mafra, Ericeira, Fátima, Batalha, Nazaré, Alcobaça, Óbidos, Nazaré e Arrábida. Os preços variam entre os 15€ e os 90€. Todos os tours têm início no concelho de Cascais, por este ser a área de actuação da empresa.
- *Website*: <http://www.tomorrowsadventure.pt/>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/tomorrowadventure/>

### **Tours de Charme, Unipessoal Lda.**

- Presta serviços turísticos personalizados em Portugal e Espanha. Visitas guiadas por Guias Intérpretes Nacionais e, no caso de Espanha, visitas guiadas por Guias Regionais.
- *Website*: <http://www.toursdecharme.pt/>
- Página de facebook: não encontrada.

### **Tuk Tuk Me To lda**

- Empresa que faz visitas guiadas com recurso ao meio de transporte tuk tuk. Faz visitas em Cascais, Lisboa e Sintra. Os preços variam entre os 50€ e os 350€.
- *Website*: <http://www.tuktukmeto.com/tours.html>
- Página de facebook: <https://www.Página de facebook.com/Tuk-Tuk-Me-To-502316679929181/?ref=ts>

**Turinta - Turismo Internacional, Lda.**

- Empresa editora e distribuidora de mapas e guias turísticos.
- *Website*: <http://www.turinta.pt/>
- Página de facebook: não encontrado.

**UpDrive - Transportes, Turismo e Produções, Unipessoal, Lda.**

- Oferece serviços de transporte de passageiros em qualquer tipo de transporte público e serviços de animação turística e visitas guiadas em território nacional.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrado.

**Urban trip unipessoal lda.**

- Desenvolve Atividades de animação turística, importação e exportação, e de comércio de automóveis.
- *Website*: não encontrado.
- Página de facebook: não encontrado.

**Viajante Fantástico - Unipessoal Lda**

- Empresa de transporte de passageiros e de animação turística. Organização de tours de half day, full day e circuitos em território nacional ou europeu.
- *Website*: <http://www.viajantefantastico.com/home>
- Página de facebook: [https://www.Página de facebook.com/viajantefantastico/?fref=ts](https://www.facebook.com/viajantefantastico/?fref=ts)

**Ws Journey – World Special Journey co., Lda**

- Organiza atividades de animação turística, lazer, desporto, animação e eventos.
- *Website*: <http://www.imhugo.com>
- Página de facebook: não encontrada.

## **Apêndice III**

## **Entrevista 1 - Fundação Dom Luís**

### **Qual a razão da criação do Bairro dos Museus?**

O Bairro dos Museus foi criado como uma estratégia de agregar os espaços museológicos e a sua programação. Até aqui muitas vezes e de forma casuística os responsáveis decidiam que iriam fazer isto ou aquilo ou aqueloutro. Agora vamos passar a programar, como acontece na Fundação Dom Luís I, aqui no centro cultural de Cascais, que é com dois anos de antecedência. Portanto, essa disciplina vai passar a ser aplicada a todos os equipamentos que fazem parte do Bairro dos Museus. Só assim é que nós podemos em termos de organização das atividades, através da comunicação, através de utilização de outros meios que permitam atrair outras pessoas, etc. etc. Ficou então atribuída, à Fundação Dom Luís I, a responsabilidade de organizar esta programação e de gerir os equipamentos de modo a que se possa tirar o máximo partido de uma programação, comunicação e seleção feitas com tempo suficiente.

### **Quais as principais alterações no funcionamento dos espaços museológicos de Cascais?**

A principal alteração foi a introdução de um sistema de bilhética. Agora temos a certeza absoluta do número de visitantes portanto isso é importante, obviamente. Sendo que nós temos as pessoas que pagam bilhete, as pessoas que estão isentas de pagar bilhete, e a verdade é que temos mais pessoas isentas do que os que pagam como é o caso dos estudantes, séniores e desempregados. Portanto, houve aqui uma preocupação para que a introdução da bilhética não fosse impeditiva daqueles que efetivamente querem usufruir das manifestações artísticas. Se por qualquer razão não estavam disponíveis para pagar os valores nós temos isso previsto portanto, não há qualquer impedimento a quem queira visitar os nossos equipamentos, têm sempre a possibilidade de o fazer sem problema nenhum.

### **Qual a influência do Bairro dos Museus no funcionamento da comunidade local?**

Este é um reflexo de uma forma óbvia dos interesses do município e portanto os interesses do município são servir a sua população em primeiro lugar. Servir a sua população é oferecer bens culturais para eles poderem usufruir. Achamos que é essencial que a própria

cultura possa colaborar no sentido de criar mais oportunidades, mais emprego, mais riqueza para minorar as dificuldades.

**Desde que foi criado o bairro dos museus, têm notado alguma diferença, ao nível do número de visitas registado nos museus?**

Temos embora não seja muito significativo mas já temos notado. O que também temos notado sobretudo é um interesse muito particular por parte dos meios de comunicação, que é muito importante. E isso há de ter reflexos ainda maiores no incremento do número de pessoas que vem visitar os nossos equipamentos. Há um aumento do número de visitantes estrangeiros, como os espanhóis, ingleses, alemães, franceses mas sobretudo espanhóis. Com estes dados, podemos programar exposições que nós sabemos que vão ao encontro aos interesses dessas populações turísticas que visitam Cascais. E agora temos ainda a possibilidade de alargar essas preocupações aos outros equipamentos, o que seguramente também trará benefícios.

**Há muitos visitantes nacionais que visitam Cascais?**

Há, sobretudo e sejamos já diretos, sobretudo com a instalação da Casa das Histórias Paula Rego. Portanto, há muitos visitantes que vêm de outras regiões, primeiro com o objetivo de visitar a Casa das Histórias Paula Rego e depois visitam também os outros equipamentos culturais que existem em Cascais. E é esta sinergia que se cria e que nós queremos potenciar.

**Foi implantada alguma estratégia de atração de visitantes aos espaços menos visitados do Bairro dos Museus?**

Sim. Se a senhora for agora ao Espaço Memória dos Exílios há-de verificar que preparámos para lá uma série de conferências com alguns dos maiores especialistas portugueses e académicos na área. Há um conjunto de possibilidades que não estavam a ser aproveitadas e que agora vão ser aproveitadas para nós colocarmos no mapa esses equipamentos que tinham uma menor atratividade. Embora eles fossem dignos de atenção e é preciso tirar partido disso.

### **Prevêem a criação de outro espaço para integrar o Bairro dos Museus?**

Sim, vai ser criado outro espaço. Não vou ainda dizer qual é mas será ali para a área do Estoril. Terá várias valências. Será uma criação entre a Câmara Municipal de Cascais e a Fundação.

## **Entrevista 2 – Caminhos da História**

### **Como surgiu a ideia da criação desta empresa?**

A Caminhos da História nasce como uma *spin off* do Instituto Politécnico de Tomar, do curso de mestrado em Desenvolvimento de Produto de Turismo Cultural. Eu, a Cecília e outros colegas estávamos envolvidos num outro projeto que era da Associação Portuguesa de Turismo Cultural, sediada em Tomar. Este projeto consistia na elaboração de circuitos de visita guiada temáticos para Tomar. Percebemos que havia uma necessidade por preencher, ou seja, havia uma procura. Chegava ao município e ao Convento de Cristo, em especial, quase semanalmente pedidos para visitas guiadas, para isto, para a integração de um produto local de turismo cultural. Criámos a empresa em 2011 mas o registo é só de 2012. Portanto, a empresa surge nesta conjuntura em que a lei estava a liberalizar e nós tínhamos o conhecimento da parte académica e o investimento.

### **Qual então o conceito da empresa**

A empresa chama-se mesmo Caminhos da História Turismo Cultural Lda. O conceito é vender e promover a história e a cultura de Portugal, com enfoque em Tomar.

### **Qual o vosso público-alvo?**

O nosso público-alvo é aquele que vem com o intuito de conhecer os Templários e conhecer a história da região. São pessoas ou indivíduos com alguma curiosidade ou até conhecimento sobre os Templários e a história envolvente a essa mística. É o tipo de cliente e o tipo de trabalho que nos dá muito mais satisfação.

### **Qual o perfil de cliente e as nacionalidades que mais compram os vossos produtos?**

O nosso cliente é maioritariamente sénior. O perfil mais comum é o que nos chamamos de mercado educado, pessoas com estudos e com cultura. É de um modo geral um cliente que quer ter uma visita com algo mais, que não seja simplesmente o disfruto dos sentidos visuais. Que queira conhecer, quer apreciar e entender a lógica da construção da história naquele sítio. Em relação à nacionalidade, eu não tenho presentes os números exatos mas

esmagadoramente temos o mercado japonês. Fora esses, temos americanos, ingleses e espanhóis. O mercado espanhol é o nosso segundo mercado, sendo que o nosso primeiro mercado é o português. Ou seja, por ordem temos: portugueses, japoneses, espanhóis, ingleses e americanos. Os ingleses e americanos vêm muito em família, pedem visitas privadas e ficam entre 2 a 4 dias na cidade de Tomar. Uma outra nacionalidade são os israelitas porque fazemos a Rota das Judiarias.

### **Como funciona o contato com o cliente?**

Enquanto empresa trabalhamos muito no “*be to be*”, ou seja, nós estamos em contato direto com o turista, os nossos clientes são operadores e são agências, na sua maioria. Os clientes individuais, aqueles que compram os produtos porque viram o nosso site ou pelo Página de facebook ou por qualquer rede, que nos contacta directamente e que adquire os nossos serviços são uma minoria muito pequena. No caso dos clientes individuais, quando se dirigem, por exemplo, ao posto de turismo de Tomar, onde temos folhetos informativos e nos contactam porque querem fazer uma visita guiada, nós tentamos sempre que esta seja feita ou no próprio dia ou no dia seguinte. Oferecemos produtos *taylor made*, o que possibilita esta flexibilidade.

### **Têm produtos direcionados para diferentes segmentos de mercado?**

Temos produtos já estruturados e adaptam-se a qualquer segmento de mercado. O que pode ser personalizado é o idioma em que se faz a visita e o tipo de linguagem. Sempre que necessário adaptamos o percurso e a duração da visita ao seu público alvo, mantendo sempre a linha condutora da visita.

### **A nível da concorrência, têm concorrência direta ou indireta? E quais?**

Sim, há alguma concorrência. Localmente outras pessoas e profissionais que começaram a criar também empresa. Há empresas de animação, as antigas empresas de turismo de aventura que ainda continuam mas que querem o produto cultural agregado à aventura. São concorrência, quer queiramos quer não. Mas o mercado está a crescer e dá para todos.

### **Qual a vossa estratégia para se diferenciarem da concorrência direta?**

É ter personalidade e personalizar. Aquilo que fazemos, é que somos muito conhecedores, estamos muito próximos do cliente, o cliente precisa de qualquer coisa nossa, nós estamos ali a resolver o assunto para todo o lado. É nos pequenos pormenores que se faz a diferença.



### **E quais são os produtos que oferecem?**

São essencialmente o Templar Tour, circuito dos Templários na Rota Templária, o itinerário judaico, o itinerário dos descobrimentos e o itinerário sobre o Signo de Hermes.

### **Qual a vossa estratégia para a promoção destes produtos?**

A nossa estratégia tem sido essencialmente promoção através de empresas e do B to B, ir a feiras do setor, conhecer mercados nestas feiras, novos operadores e novas agências. É ir dar- nos a conhecer. Desenvolvemos um vídeo em inglês de um minuto, uma coisa short, alguns *flyers* e informação relativamente didática e simples. A outra estratégia é fazer relações institucionais com diversos targets. Nós em Inglaterra temos contatos diretos e pessoais com organizações ligadas aos Templários, o mesmo em França e em Espanha. Isso dá-nos visibilidade. A nossa estratégia tem de ser a de ter uma imagem forte, institucionalmente, e seguir por aí porque o mercado não está sempre à nossa espera.

### **Quais os canais de distribuição utilizados?**

Há um tempo fizemos uma parceria com uma organização inglesa com quem temos uma excelente relação e que eles publicitaram em determinadas revistas da especialidade, a national heritage que pertence ao *National Trust* em Inglaterra. E esse parceiro fez publicidade uma vez nessa revista e tivemos para aí uns cinco ou seis tours. Só de uma vez que ele fez publicidade. Utilizamos este tipo de canais para atrair nichos. Para o massmarket é ir para as feiras dos operadores. Ir a eventos também é muito importante para a promoção. Isso cria relações e visibilidade.

### **Se a internet é um canal de distribuição, em que Websites e/ou redes sociais estão presentes? Porquê?**

Temos o nosso *Website* mas não está desenvolvido como queríamos que estivesse, também não é essa a nossa estratégia. E temos uma página no *Página de facebook*. Não vendemos diretamente da rede social mas dá visibilidade e notoriedade.

### **Quais são os vossos parceiros chave?**

As nossas parcerias institucionais são com o Convento de Cristo, com o município de Tomar, com a ADIRNE. Depois temos parcerias com o comboio turístico de Tomar e com a rent-a-car local. Facilitam a logística da preparação dos tours e acrescentam valor aos nossos serviços.

**Quantas pessoas constituem a equipa e qual a sua formação?**

A tempo inteiro somos duas pessoas e depois temos colaboradores que contactamos para fazerem as visitas guiadas. No total somos 6 pessoas.

Os graus académicos são licenciaturas e mestrados. Destes 6, 3 têm mestrado em Turismo Cultural. Dos restantes, uma é licenciada em Comunicação Social, outra em Turismo e outra em Artes.

**Têm alguma política de formação periódica dos colaboradores?**

Periodicamente organizamos encontros ou eventos, para os colaboradores, que estejam relacionados com o enriquecimento cultural. Sempre que comecem a surgir solicitações de visitas para um local específico, estudamos e vamos ao local fazer reconhecimento.

**Qual o montante de investimento?**

O investimento inicial foi muito reduzido. Não houve investimento em escritório e computadores porque isso já tínhamos. O investimento foi para fazer o registo, a rondar os 1000€. Adicionando o investimento na criação de logótipo, registo de marca, registo da empresa, registo de atividade turística com a criação de marca, do site, eu diria que 3000€ a 4000€, no mínimo

**Recorreram a algum programa de financiamento?**

Sim, mais tarde. Quando demos o salto para agência de viagens.

**Qual o segredo para uma boa gestão financeira, de produtos e de recursos humanos deste tipo de empresas?**

O mais importante é gerir as pessoas. Ser honesto, ser gentil e cordial com as pessoas e lidar com elas como pessoas. Por outro lado é não esbanjar, ou seja ser contido e ser realista com o negócio e saber que este negócio não tem contratos permanentes. As pessoas podem vir e contratar os nossos serviços como pode não vir ninguém e não temos trabalho.

### **Quais são os fatores chave para que uma empresa seja bem sucedida nesta área?**

Ser muito profissional no que se faz. Quando lidamos com os clientes, mostrar segurança no que estamos a fazer e honestidade ao mesmo tempo. Se nós não sabemos como é feito isto, não devemos inventar a achar que sabemos. Fazer com que o cliente fique satisfeito e tenha uma boa experiência. Nós em Tomar vamos a sitios que não estão incluídos nos circuitos normais e isso faz a diferença.

### **Na sua opinião, quais são as tendências do turismo e a influência que terá na procura deste tipo de serviços (visitas guiadas)?**

Cada vez mais personalização, cada vez mais o foco no indivíduo. A construção do tour individualizado, cada vez mais. E cada vez mais é as pessoas construírem o seu pacote ou encontrarem na vastidão, que se chama internet, o pacote à sua medida. E cada vez mais é nicho de nicho de nicho de nicho. Acho que vai ser esse o futuro. O turismo de massas vai continuar, que é esse que alimenta os operadores e os empreendimentos e os aviões. E muito na dicotomia do preço/qualidade que é assim, as pessoas não se importam de pagar um bom preço desde que saibam que aquilo lhes dá valor, ou seja, eu estou a pagar 100€ ou 200€, por dia para fazer isto mas eu vou sair daqui com um valor, que é o conhecimento. Ideia que é muito associada ao turista cultural em si. Por outro lado, vai haver um crescente interesse, já é das experiências e das emoções, já é, mas do chamado turismo criativo que é o experiencial que é das pessoas estarem a fazer coisas. Eu acho que também vai subir um outro que é o turismo social, em que as pessoas fazem turismo mas com atividades de apoio e desenvolvimento para os outros. Fazer turismo associado a isso, ao voluntariado.

### **Quais são os principais riscos e ameaças associados à criação de uma empresa nesta área e deste tipo?**

Os principais riscos será um crescimento da concorrência exponencial, ameaças é isso. Uma ameaça que é achar-se que isto é fácil, de fazer visitas guiadas.

Os riscos são o de investimento de capital que não é muito grande mas que acontece qualquer coisa e depois, perdeu-se. Mas surgiu agora muita gente de repente que acha que consegue fazer isto porque não têm que investir em bens, são serviços. E em Lisboa está-se a assistir a isso, é um fenómeno. Tive em Berlim não há muito tempo e vi os freetours, que é um conceito que parece um bocado esquisito. Aquilo não é de borla, eles convencem

as pessoas a uma gratificação e se a pessoa não der nada fica com um peso na consciência enorme e aquela pessoa teve ali a dedicar-se. Eu não sou apologista disso, eu acho que deve de haver um preço inerente ao serviço, nem que seja “1€”.

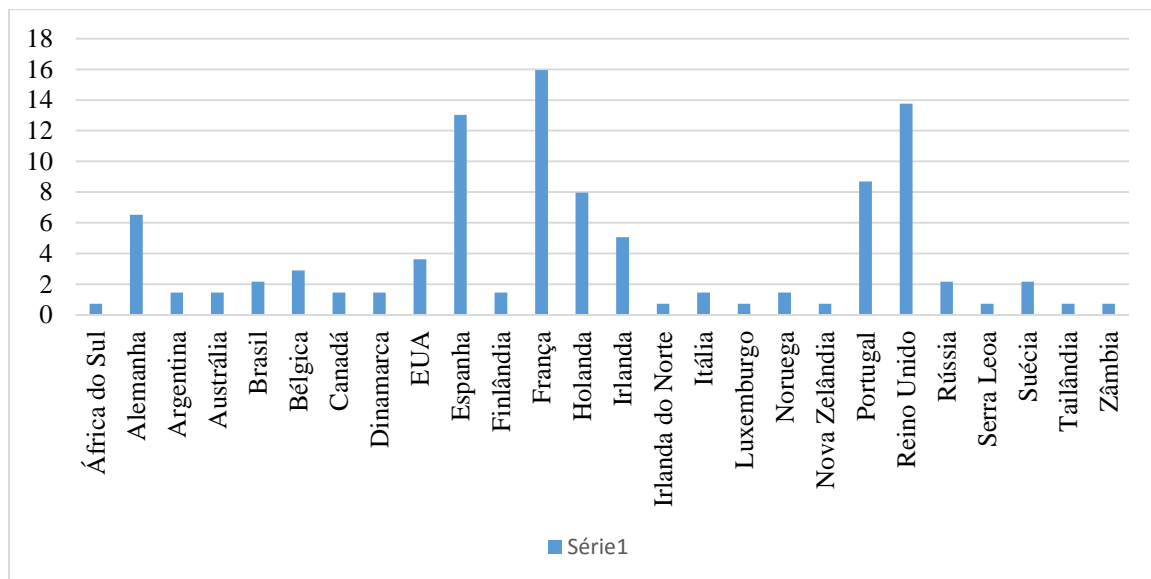
**Sentiram o impacto da crise financeira nacional/internacional na empresa?**

Não. Só na conversa. Houve menos portugueses mas houve muitos mais estrangeiros.

## **Apêndice IV**

## Resultado dos inquéritos

Gráfico 1 – País de residência



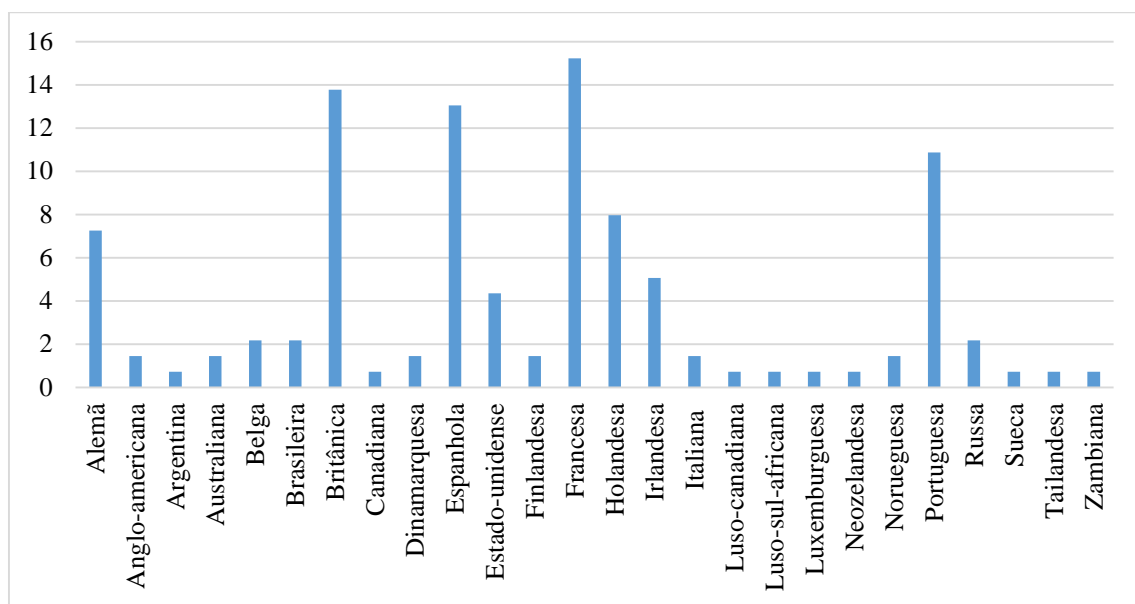
Fonte: Elaboração própria

Quadro 1 – Tabela de frequências – País de residência

País de residência					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
		1	,72	,72	,72
	Alemanha	9	6,52	6,52	7,25
	Argentina	2	1,45	1,45	8,70
	Austrália	2	1,45	1,45	10,14
	Brasil	3	2,17	2,17	12,32
	Bélgica	4	2,90	2,90	15,22
	Canadá	2	1,45	1,45	16,67
	Dinamarca	2	1,45	1,45	18,12
	EUA	5	3,62	3,62	21,74
	Espanha	18	13,04	13,04	34,78
	Finlândia	2	1,45	1,45	36,23
	França	22	15,94	15,94	52,17
	Holanda	11	7,97	7,97	60,14
	Irlanda	7	5,07	5,07	65,22
	Irlanda do Norte	1	,72	,72	65,94
	Itália	2	1,45	1,45	67,39
	Luxemburgo	1	,72	,72	68,12
	Noruega	2	1,45	1,45	69,57
	Nova Zelândia	1	,72	,72	70,29
	Portugal	12	8,70	8,70	78,99
	Reino Unido	19	13,77	13,77	92,75
	Rússia	3	2,17	2,17	94,93
	Serra Leoa	1	,72	,72	95,65
	Suécia	3	2,17	2,17	97,83
	Tailândia	1	,72	,72	98,55
	Zâmbia	1	,72	,72	99,28
	África do Sul	1	,72	,72	100,00
Total		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 2 – Nacionalidade



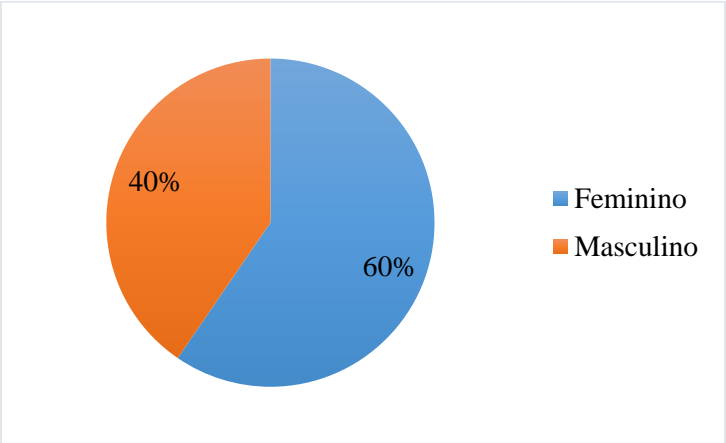
Fonte: Elaboração própria

Quadro 2 – Tabela de frequências – Nacionalidade

Nacionalidade					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
		1	,72	,72	,72
	Alemã	10	7,25	7,25	7,97
	Anglo-americana	2	1,45	1,45	9,42
	Argentina	1	,72	,72	10,14
	Australiana	2	1,45	1,45	11,59
	Belga	3	2,17	2,17	13,77
	Brasileira	3	2,17	2,17	15,94
	Britânica	19	13,77	13,77	29,71
	Canadiana	1	,72	,72	30,43
	Dinamarquesa	2	1,45	1,45	31,88
	Espanhola	18	13,04	13,04	44,93
	Estado-unidense	6	4,35	4,35	49,28
	Finlandesa	2	1,45	1,45	50,72
	Françesa	21	15,22	15,22	65,94
	Holandesa	11	7,97	7,97	73,91
	Irlandesa	7	5,07	5,07	78,99
	Italiana	2	1,45	1,45	80,43
	Luso-canadiana	1	,72	,72	81,16
	Luso-sul-africana	1	,72	,72	81,88
	Luxemburguesa	1	,72	,72	82,61
	Neozelandesa	1	,72	,72	83,33
	Norueguesa	2	1,45	1,45	84,78
	Portuguesa	15	10,87	10,87	95,65
	Russa	3	2,17	2,17	97,83
	Sueca	1	,72	,72	98,55
	Tailandesa	1	,72	,72	99,28
	Zambiana	1	,72	,72	100,00
Total		138	100.0	100.0	

Fonte: PSPP

Gráfico 3 – Gênero



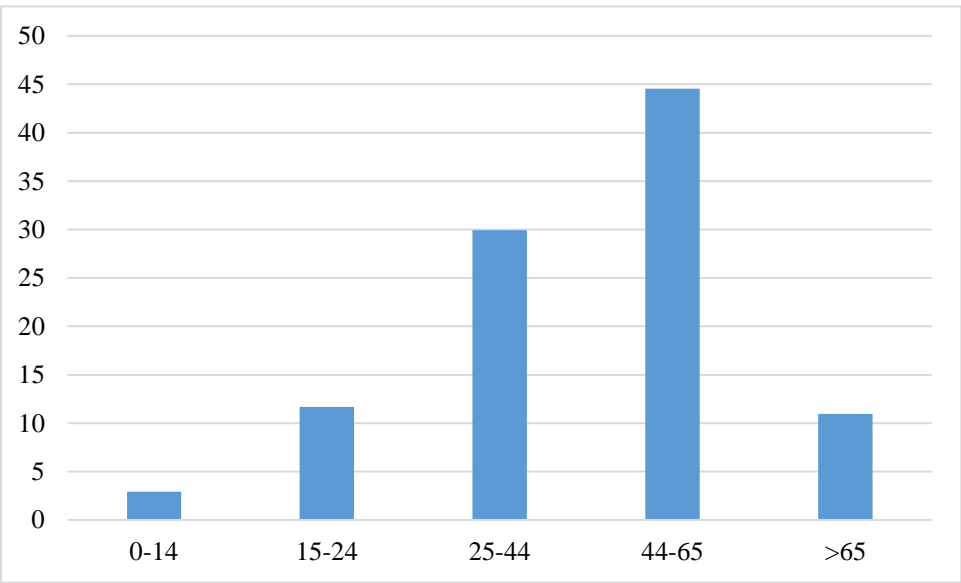
Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 – Tabela de frequências – Gênero

Gênero					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
feminino	1,00	81	58,70	59,56	59,56
masculino	2,00	55	39,86	40,44	100,00
.		2	1,45	Missing	
Total		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 4 – Faixa etária



Fonte: Elaboração própria

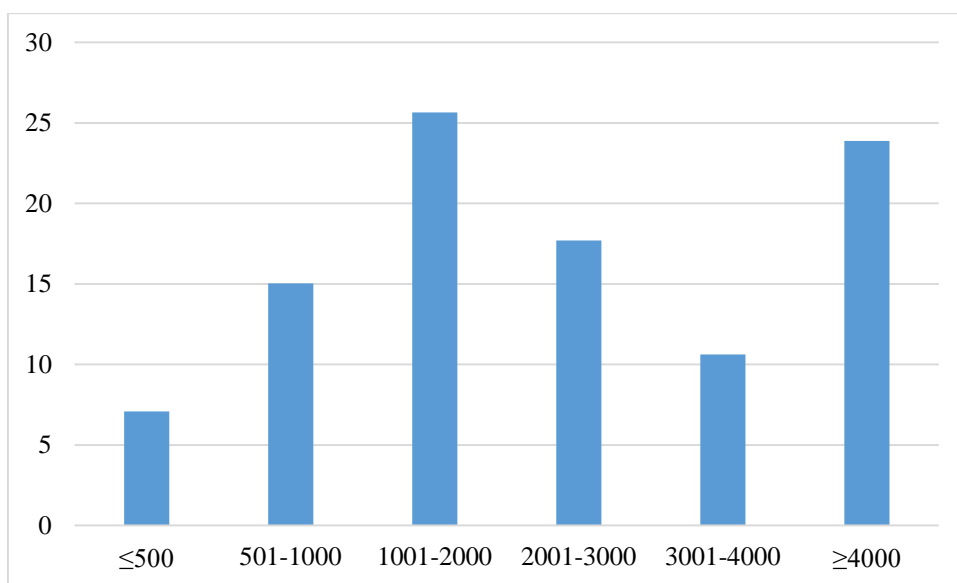


Quadro 4 – Tabela de frequências – Faixa etária

Faixa etária (em anos)					
<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
0-14	1,00	4	2,90	2,92	2,92
15-24	2,00	16	11,59	11,68	14,60
25-44	3,00	41	29,71	29,93	44,53
44-65	4,00	61	44,20	44,53	89,05
>65	5,00	15	10,87	10,95	100,00
.	.	1	,72	Missing	
<i>Total</i>		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 5 – Rendimento mensal (em euros)



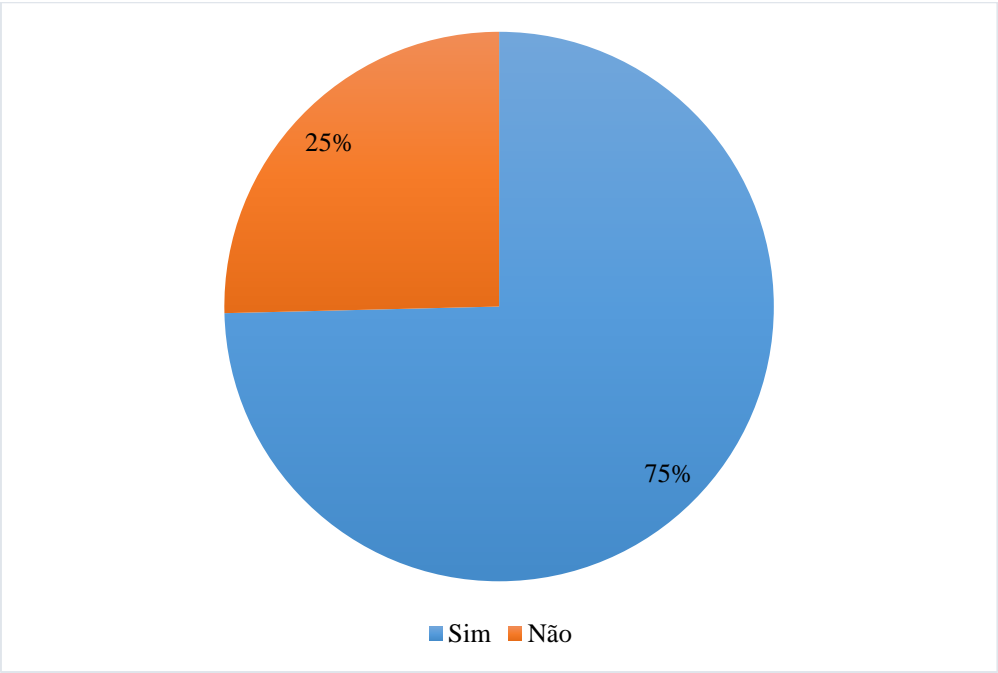
Fonte: Elaboração própria

Quadro 5 – Tabela de frequências – Rendimento mensal líquido (em euros)

Rendimento mensal (em euros)					
<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
≤500	1,00	8	5,80	7,08	7,08
501-1000	2,00	17	12,32	15,04	22,12
1001-2000	3,00	29	21,01	25,66	47,79
2001-3000	4,00	20	14,49	17,70	65,49
3001-4000	5,00	12	8,70	10,62	76,11
>4000	6,00	27	19,57	23,89	100,00
.	.	25	18,12	Missing	
<i>Total</i>		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 6 – É a primeira vez que visita Cascais?



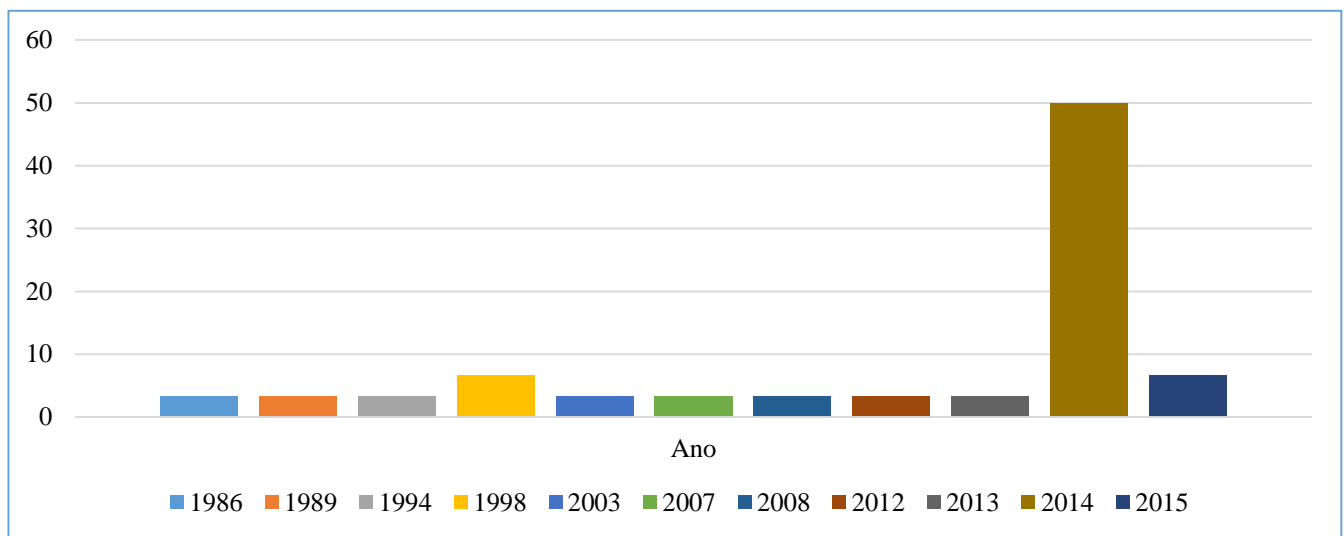
Fonte: Elaboração própria

Quadro 6 – Tabela de frequências

É a primeira vez que visita Cascais?					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	33	23,91	25,38	25,38
sim	1,00	97	70,29	74,62	100,00
.	.	8	5,80	Missing	
Total		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 7 – Se não, quando foi a última vez?



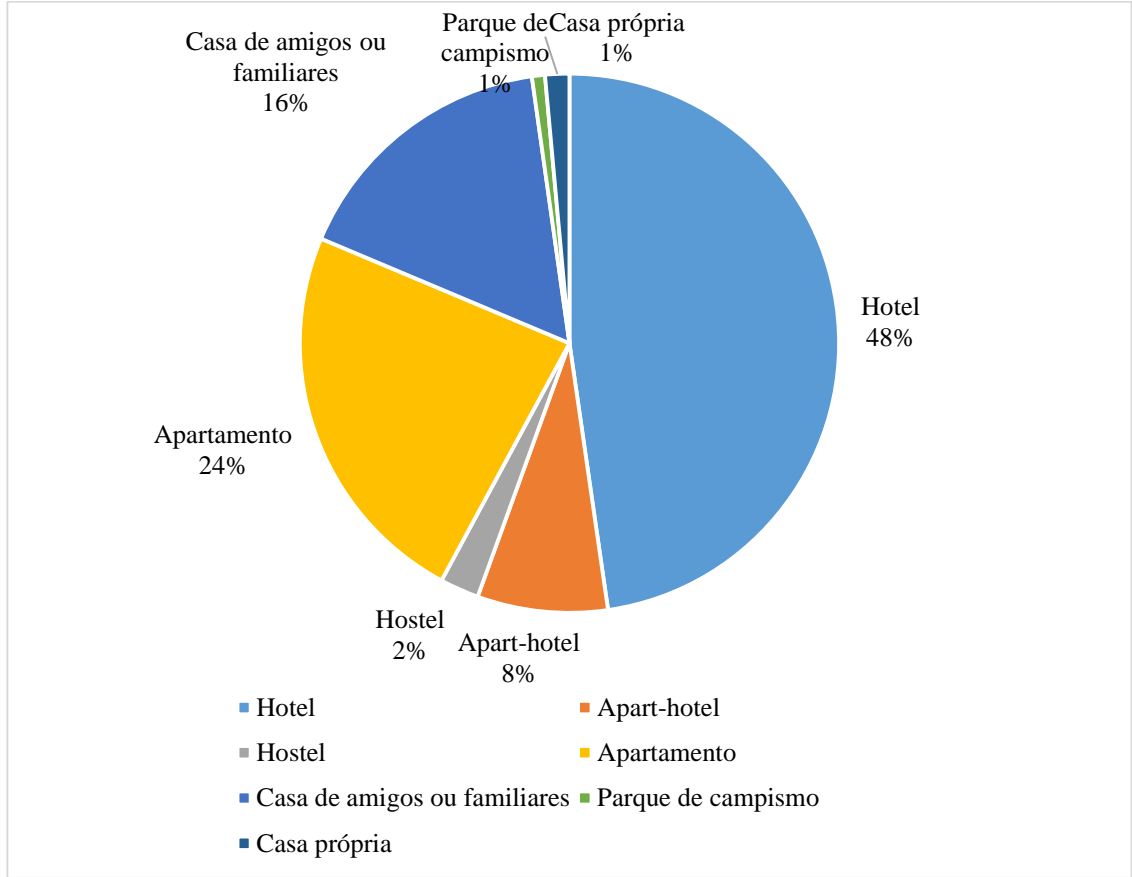
Fonte: Elaboração Própria

Quadro 7 – Tabela de frequências – última vez que esteve em Cascais

Se não, quando foi a última vez?					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1986	2,00	1	,72	3,33	3,33
1989	3,00	1	,72	3,33	6,67
1994	4,00	1	,72	3,33	10,00
1998	5,00	2	1,45	6,67	16,67
2003	6,00	4	2,90	13,33	30,00
2007	7,00	1	,72	3,33	33,33
2008	8,00	1	,72	3,33	36,67
2012	9,00	1	,72	3,33	40,00
2013	10,00	1	,72	3,33	43,33
2014	11,00	15	10,87	50,00	93,33
2015	12,00	2	1,45	6,67	100,00
.		108	78,26	Missing	
Total		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 8 – Estabelecimento hoteleiro



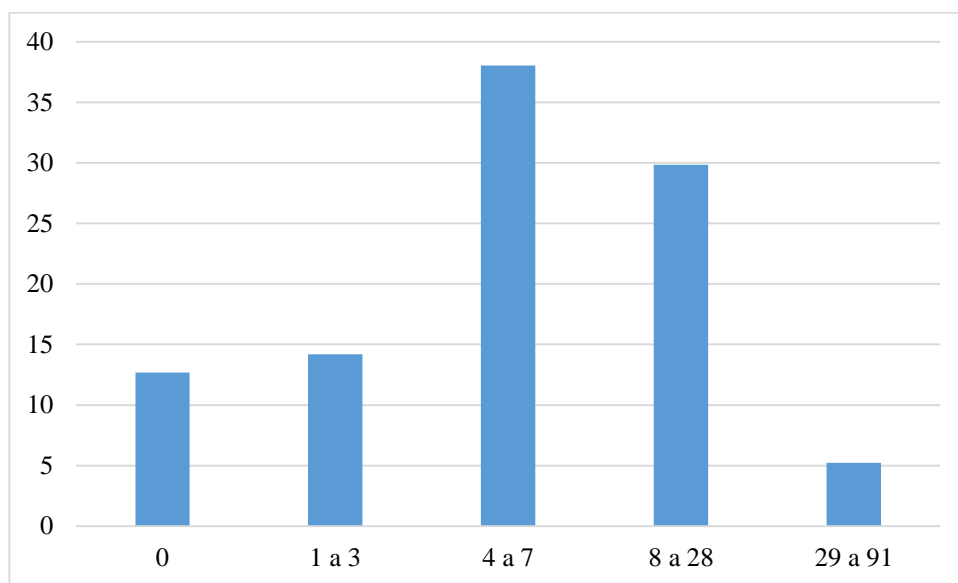
Fonte: Elaboração própria

Quadro 8 – Tabela de frequências – Estabelecimento hoteleiro

Estabelecimento hoteleiro					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
hotel	1	61	44,20	47,66	47,66
apart-hotel	2	10	7,25	7,81	55,47
hostel	3	3	2,17	2,34	57,81
apartamento	4	30	21,74	23,44	81,25
casa amigos ou familiares	5	21	15,22	16,41	97,66
parque de campismo	6	1	,72	,78	98,44
casa própria	7	2	1,45	1,56	100,00
.	.	10	7,25	Missing	
Total		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 9 – Número de noites



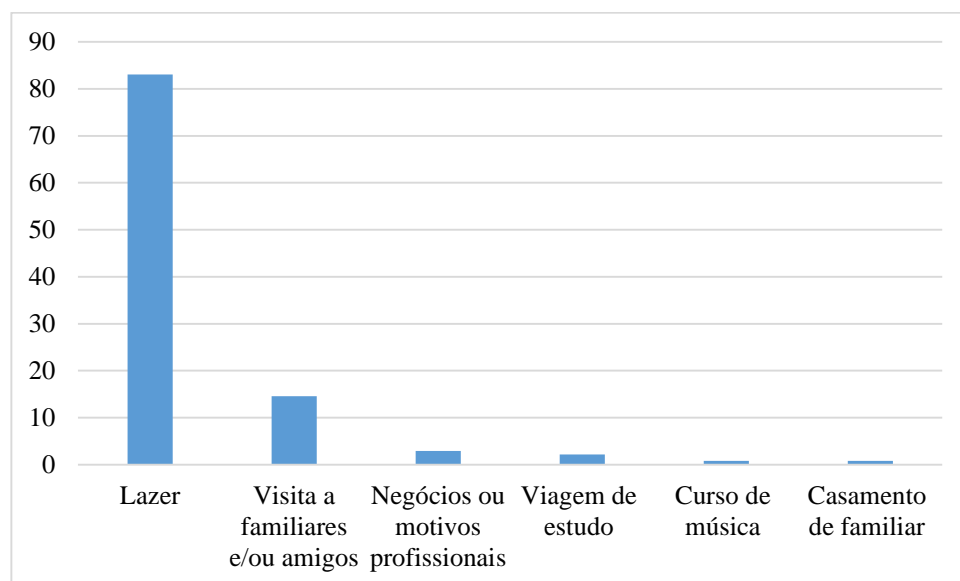
Fonte: Elaboração própria

Quadro 9 – Tabela de frequências – Número de noites

Número de noites					
<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
0	,00	17	12,32	12,69	12,69
1-3	1,00	19	13,77	14,18	26,87
4-7	2,00	51	36,96	38,06	64,93
8-28	3,00	40	28,99	29,85	94,78
29-91	4,00	7	5,07	5,22	100,00
.	.	4	2,90	Missing	
<i>Total</i>		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 10 – Motivo da visita



Fonte: Elaboração própria

Quadro 10 – Tabela de frequências – Motivo da visita

Lazer

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
nao	,00	23	16,67	16,91	16,91
sim	1,00	113	81,88	83,09	100,00
.	.	2	1,45	Missing	
<i>Total</i>		138	100,0	100,0	

Visita a familiares e/ou amigos

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
nao	,00	117	84,78	85,40	85,40
sim	1,00	20	14,49	14,60	100,00
.	.	1	,72	Missing	
<i>Total</i>		138	100,0	100,0	

Negócios ou motivos profissionais

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
nao	,00	133	96,38	97,08	97,08
sim	1,00	4	2,90	2,92	100,00
.	.	1	,72	Missing	
<i>Total</i>		138	100,0	100,0	

Viagem de estudo

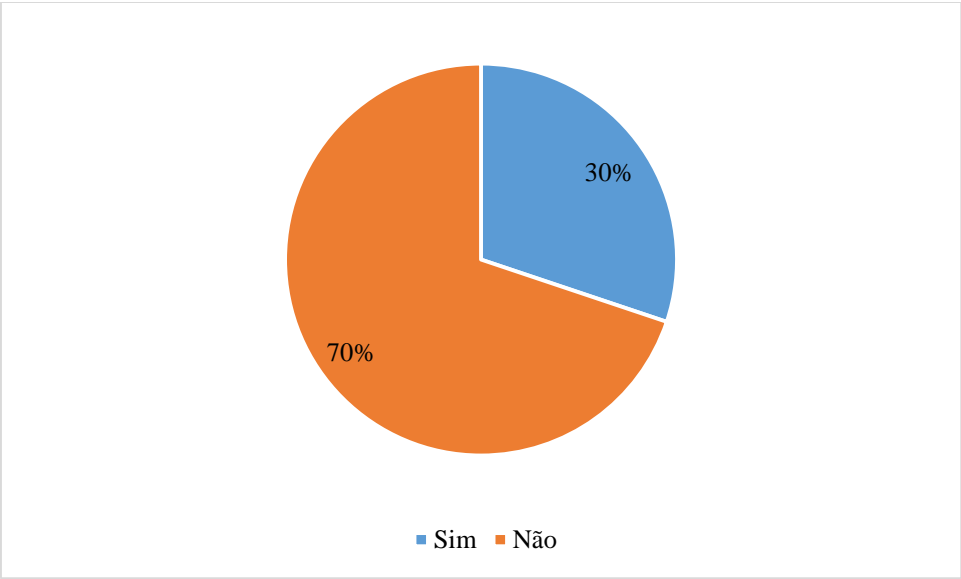
<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
nao	,00	134	97,10	97,81	97,81
sim	1,00	3	2,17	2,19	100,00
.	.	1	,72	Missing	
<i>Total</i>		138	100,0	100,0	

Outro

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
curso de música	,00	122	88,41	98,39	98,39
casamento de familiar	1,00	1	,72	,81	99,19
.	2,00	1	,72	,81	100,00
.	.	14	10,14	Missing	
<i>Total</i>		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 11 – Foi ao posto de turismo de Cascais?



Fonte: Elaboração própria

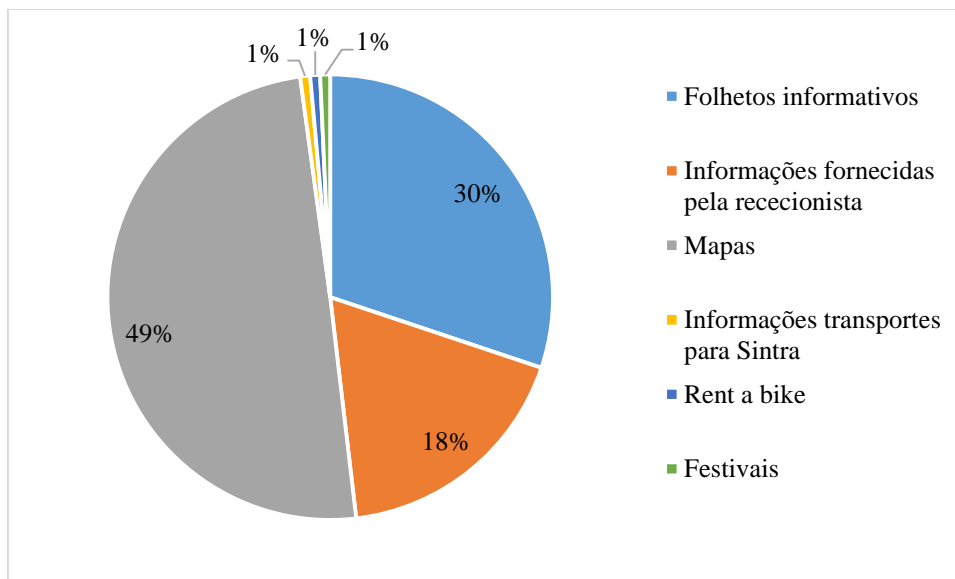
Quadro 11– Tabela de frequências – Foi ao posto de turismo?

Foi ao posto de turismo de Cascais?

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	95	68,84	69,85	69,85
sim	1,00	41	29,71	30,15	100,00
	.	2	1,45	Missing	
Total		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 12 – Que tipo de informações obteve?



Fonte: Elaboração própria

Quadro 12 – Tabela de frequências – Tipos de informação

Folhetos informativos					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	25	18,12	58,14	58,14
sim	1,00	18	13,04	41,86	100,00
.	.	95	68,84	Missing	
Total		138	100,0	100,0	

Informações fornecidas pela rececionista					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	30	21,74	75,00	75,00
sim	1,00	10	7,25	25,00	100,00
.	.	98	71,01	Missing	
Total		138	100,0	100,0	

Mapas					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	13	9,42	30,95	30,95
sim	1,00	29	21,01	69,05	100,00
.	.	96	69,57	Missing	
Total		138	100,0	100,0	

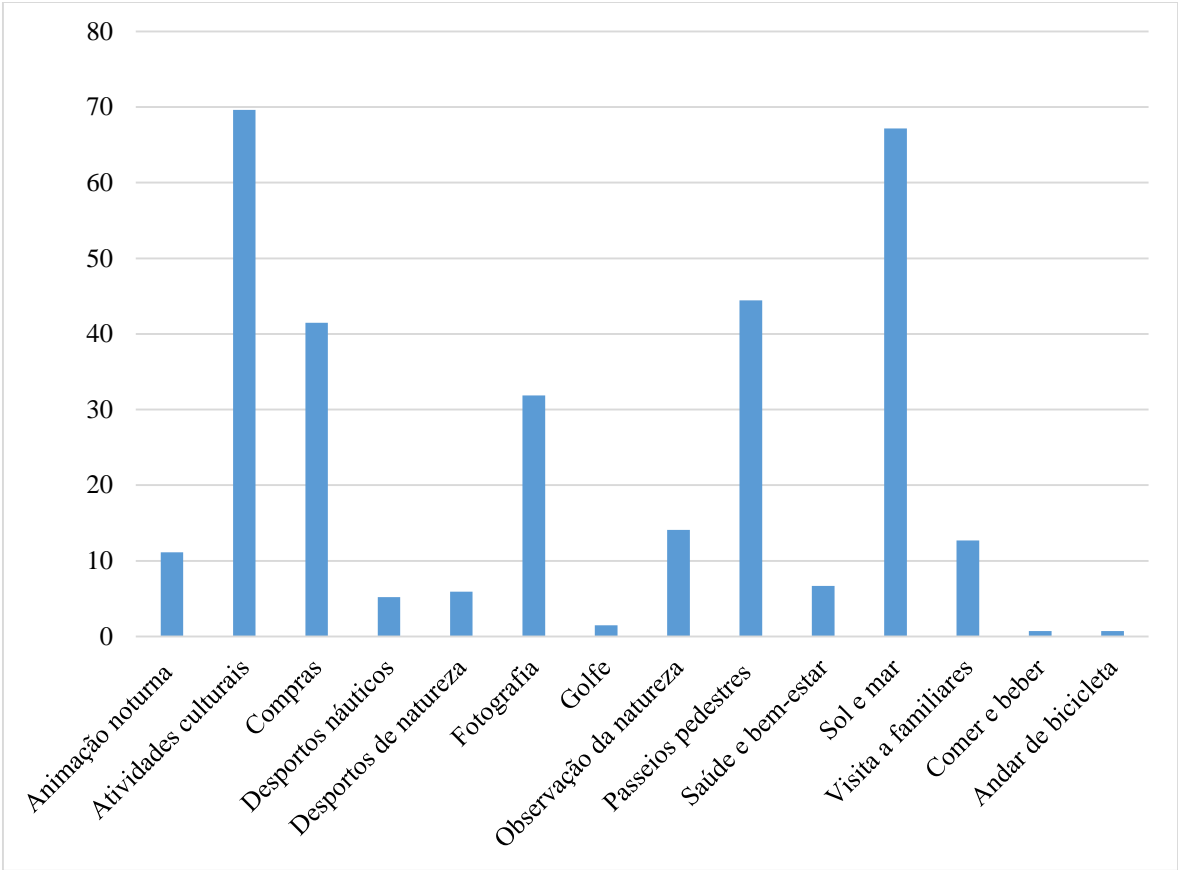
  

Outras informações					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
infranspsintra	1,00	1	,72	33,33	33,33
rentbike	3,00	1	,72	33,33	66,67
festivais	4,00	1	,72	33,33	100,00
.	.	135	97,83	Missing	
Total		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP



Gráfico 13 – Que tipo de atividades desenvolveu?



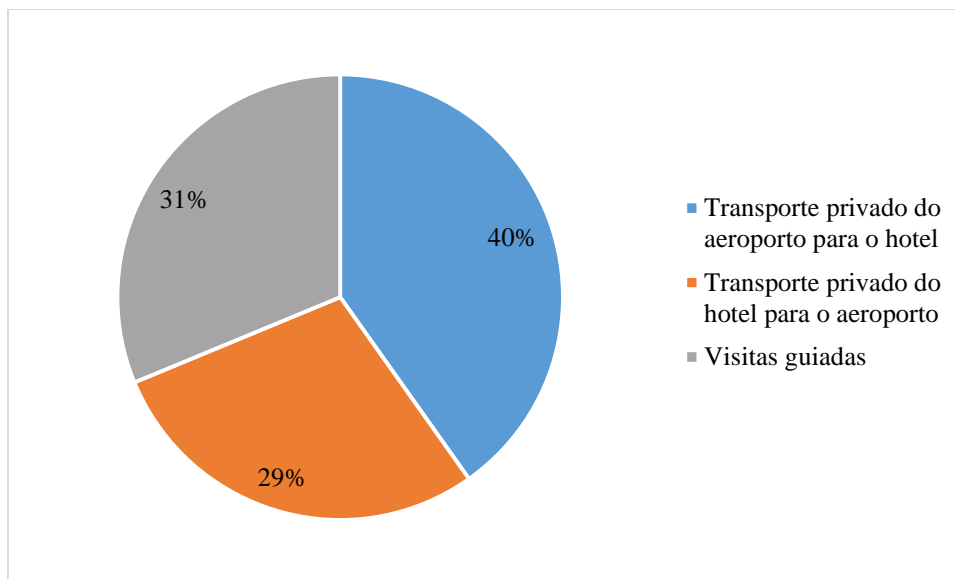
Fonte: Elaboração própria

Quadro 13 – Tabela de frequências – Atividades desenvolvidas

Animação noturna					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	120	86,96	88,89	88,89
sim	1,00	15	10,87	11,11	100,00
.	.	3	2,17	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Atividades culturais					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	41	29,71	30,37	30,37
sim	1,00	94	68,12	69,63	100,00
.	.	3	2,17	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Compras					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	79	57,25	58,52	58,52
sim	1,00	56	40,58	41,48	100,00
.	.	3	2,17	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Desportos náuticos					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	128	92,75	94,81	94,81
sim	1,00	7	5,07	5,19	100,00
.	.	3	2,17	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Desportos de natureza					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	127	92,03	94,07	94,07
sim	1,00	8	5,86	5,93	100,00
.	.	3	2,17	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Fotografia					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	92	66,67	68,15	68,15
sim	1,00	43	31,16	31,85	100,00
.	.	3	2,17	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Golfe					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	133	96,38	98,52	98,52
sim	1,00	2	1,45	1,48	100,00
.	.	3	2,17	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Observação da natureza					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	116	84,06	85,93	85,93
sim	1,00	19	13,77	14,07	100,00
.	.	3	2,17	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Passeios pedestres					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	75	54,35	55,56	55,56
sim	1,00	60	43,48	44,44	100,00
.	.	3	2,17	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Saúde e bem-estar					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	126	91,30	93,33	93,33
sim	1,00	9	6,52	6,67	100,00
.	.	3	2,17	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Sol e mar					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	44	31,88	32,84	32,84
sim	1,00	90	65,22	67,16	100,00
.	.	4	2,90	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Visita a familiares					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	117	84,78	87,31	87,31
sim	1,00	17	12,32	12,69	100,00
.	.	4	2,90	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Outros					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
estdrink	1	136	98,55	98,55	98,55
cycling	2	1	,72	,72	99,28
.	.	1	,72	,72	100,00
Total		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 14 – Serviços que usufrui no destino?



Fonte: Elaboração própria

Quadro 14– Tabela de frequências – serviços usufruídos no destino

Transporte privado do aeroporto para o hotel

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
nao	,00	43	31,16	48,86	48,86
sim	1,00	45	32,61	51,14	100,00
.	.	50	36,23	Missing	
<i>Total</i>		138	100,0	100,0	

Transporte privado do hotel para o aeroporto

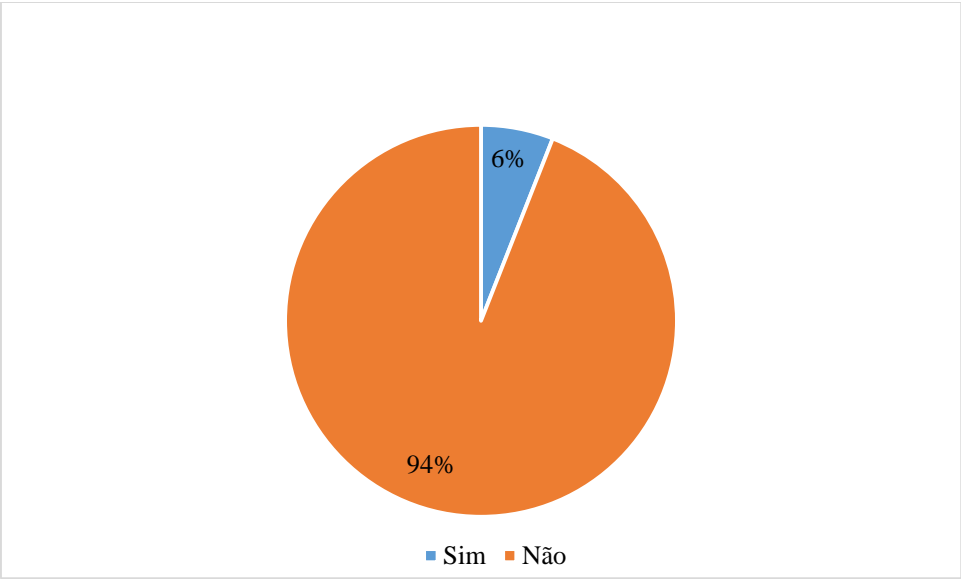
<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
nao	,00	56	40,58	63,64	63,64
sim	1,00	32	23,19	36,36	100,00
.	.	50	36,23	Missing	
<i>Total</i>		138	100,0	100,0	

Visita guiada

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
nao	,00	53	38,41	60,23	60,23
sim	1,00	35	25,36	39,77	100,00
.	.	50	36,23	Missing	
<i>Total</i>		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 15– Viajou com alguém de mobilidade reduzida



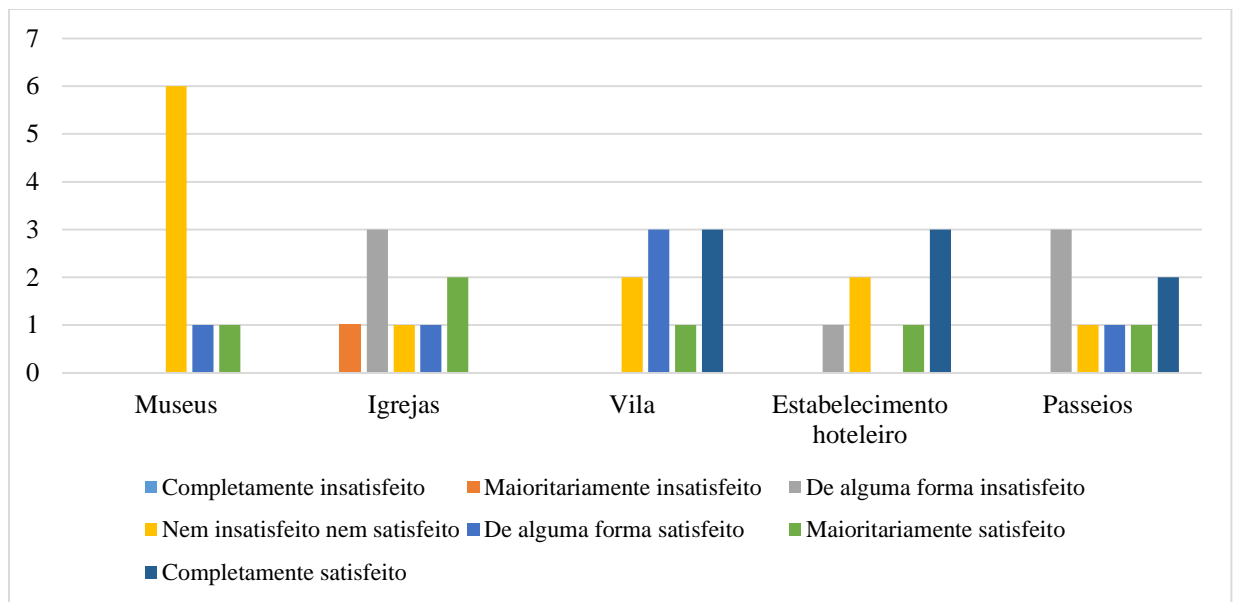
Fonte: Elaboração própria

Quadro 15 – Tabela de frequências – Viajou com alguém com mobilidade reduzida?

Viajou com alguma pessoa com mobilidade reduzida?					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	126	91,30	94,03	94,03
sim	1,00	8	5,80	5,97	100,00
	.	4	2,90	Missing	
Total		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 16 – Avaliação acesso nos locais



Fonte: Elaboração própria

Quadro 16 – Tabela de frequências - Avaliação facilidade de acesso

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nem insatisfeito nem satisfeito	4,00	6	4,35	75,00	75,00
maioritariamente satisfeito	6,00	1	,72	12,50	87,50
completamente satisfeito	7,00	1	,72	12,50	100,00
.	.	130	94,20	Missing	
Total		138	100,0		

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
maioritariamente insatisfeito	2,00	1	,72	12,50	12,50
de alguma forma insatisfeito	3,00	3	2,17	37,50	50,00
nem insatisfeito nem satisfeito	4,00	1	,72	12,50	62,50
de alguma forma satisfeito	5,00	1	,72	12,50	75,00
maioritariamente satisfeito	6,00	2	1,45	25,00	100,00
.	.	130	94,20	Missing	
Total		138	100,0		

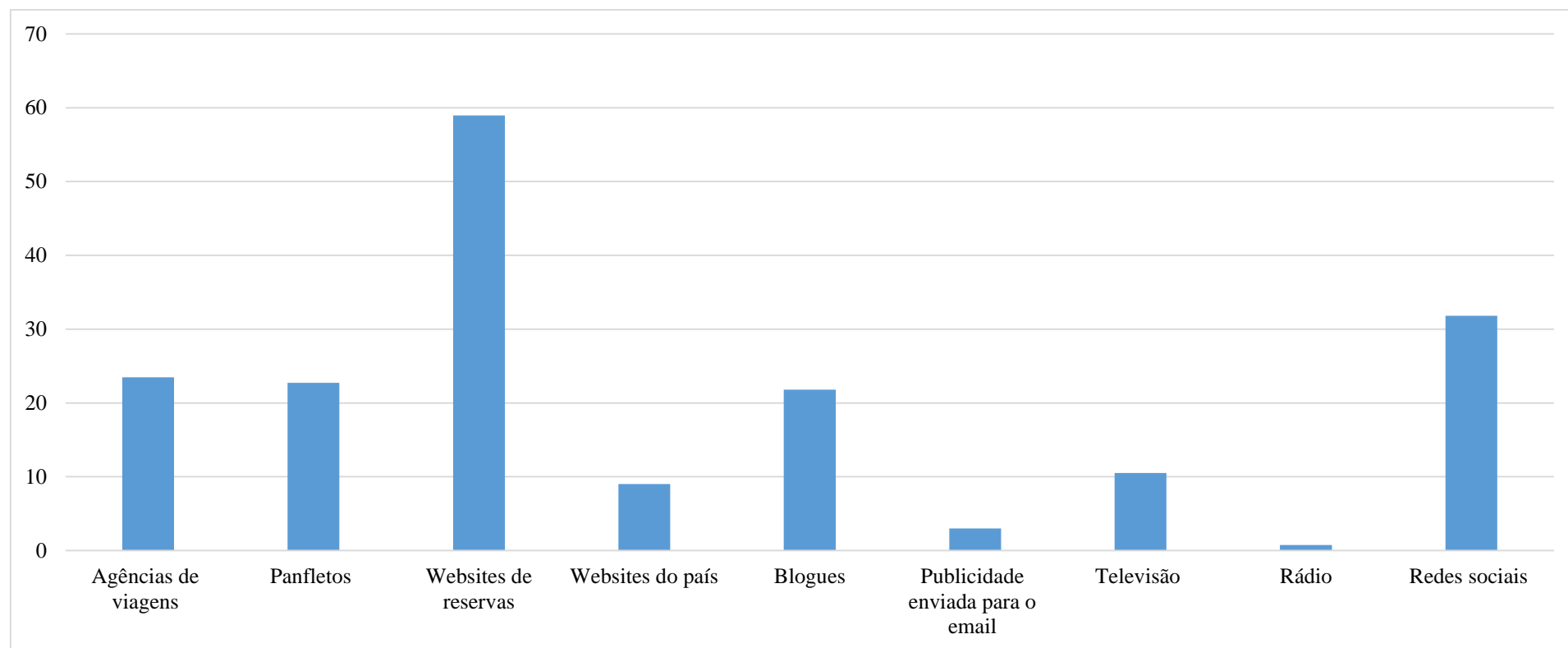
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nem insatisfeito nem satisfeito	4,00	2	1,45	25,00	25,00
de alguma forma satisfeito	5,00	3	2,17	37,50	62,50
maioritariamente satisfeito	6,00	1	,72	12,50	75,00
completamente satisfeito	7,00	2	1,45	25,00	100,00
.	.	130	94,20	Missing	
Total		138	100,0		

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
de alguma forma insatisfeito	3,00	1	,72	14,29	14,29
nem insatisfeito nem satisfeito	4,00	2	1,45	28,57	42,86
maioritariamente satisfeito	6,00	1	,72	14,29	57,14
completamente satisfeito	7,00	3	2,17	42,86	100,00
.	.	131	94,93	Missing	
Total		138	100,0		

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
de alguma forma insatisfeito	3,00	3	2,17	37,50	37,50
nem insatisfeito nem satisfeito	4,00	1	,72	12,50	50,00
de alguma forma satisfeito	5,00	1	,72	12,50	62,50
maioritariamente satisfeito	6,00	1	,72	12,50	75,00
completamente satisfeito	7,00	2	1,45	25,00	100,00
.	.	130	94,20	Missing	
Total		138	100,0		

Fonte: PSPP

Gráfico 17 – Pesquisa de informação



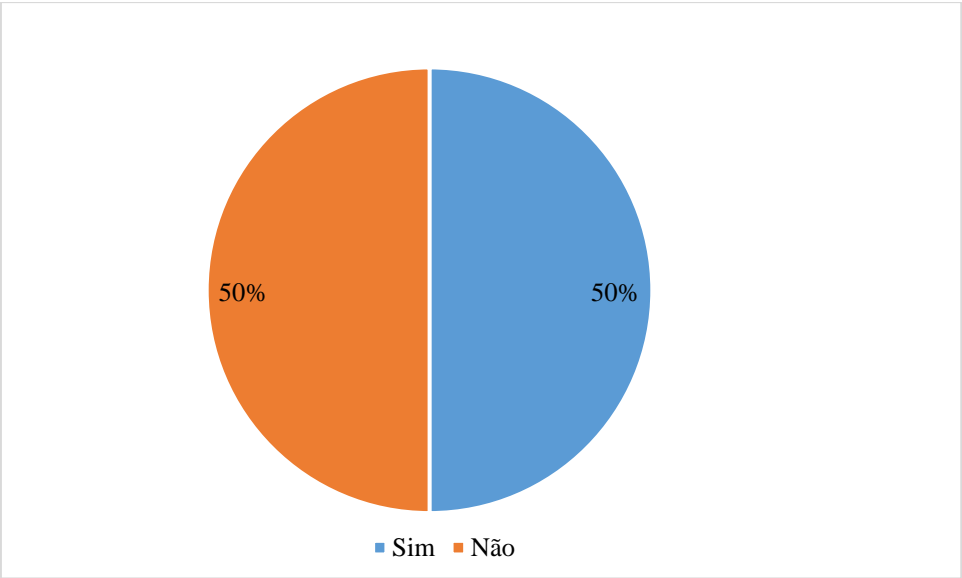
Fonte: Elaboração própria

Quadro 17– Tabela de frequências – Pesquisa de informação

Pesquisa de informação em agências de viagens					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	101	73,19	76,52	76,52
sim	1,00	31	22,46	23,48	100,00
.	.	6	4,35	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Pesquisa de informação em panfletos					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	102	73,91	77,27	77,27
sim	1,00	30	21,74	22,73	100,00
.	.	6	4,35	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Pesquisa de informação em websites de reservas					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	55	39,86	41,04	41,04
sim	1,00	79	57,25	58,96	100,00
.	.	4	2,90	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Pesquisa de informação em websites do país					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	121	87,68	90,98	90,98
sim	1,00	12	8,70	9,02	100,00
.	.	5	3,62	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Pesquisa de informação em blogs					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	104	75,36	78,20	78,20
sim	1,00	29	21,01	21,80	100,00
.	.	5	3,62	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Pesquisa de informação em websites do país					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	121	87,68	90,98	90,98
sim	1,00	12	8,70	9,02	100,00
.	.	5	3,62	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Pesquisa de informação em blogs					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	104	75,36	78,20	78,20
sim	1,00	29	21,01	21,80	100,00
.	.	5	3,62	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Pesquisa de informação em publicidade enviada para o email					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	129	93,48	96,99	96,99
sim	1,00	4	2,90	3,01	100,00
.	.	5	3,62	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Pesquisa de informação através da televisão					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	119	86,23	89,47	89,47
sim	1,00	14	10,14	10,53	100,00
.	.	5	3,62	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Pesquisa de informação através da rádio					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	131	94,93	99,24	99,24
sim	1,00	1	,72	,76	100,00
.	.	6	4,35	Missing	
Total		138	100,0	100,0	
Pesquisa de informação nas redes sociais					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	90	65,22	68,18	68,18
sim	1,00	42	30,43	31,82	100,00
.	.	6	4,35	Missing	
Total		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP

Gráfico 18 – Utilização de apps no telemóvel?



Fonte: Elaboração própria

Quadro 18 – Tabela de frequências – Utilização de apps no telemóvel

Utiliza apps de viagens no telemóvel?					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
nao	,00	59	42,75	50,00	50,00
sim	1,00	59	42,75	50,00	100,00
	.	20	14,49	Missing	
Total		138	100,0	100,0	

Fonte: PSPP



## **Apêndice V**

### **Logótipo**



### **Mala dos guias**



## **Apêndice VI**

### **Enquadramento Jurídico**

Decreto-Lei nº 108/2009 de 15 de maio, no capítulo II

Segundo o artigo 5º do Decreto-Lei nº 108/2009 de 15 de maio, o registo da empresa de animação turística no Registo Nacional de Agentes de Animação Turística é obrigatório, visto que só com este registo é que poderão, tal como é referido nos artigos 11.º e 13.º “exercer, comercializar, em território nacional, as atividades de animação turística, definidas no artigo 3.º, mencionado num parágrafo anterior.

É definido no artigo 6.º do decreto-lei nº108/2009 de 15 de maio, que antes do usufruto da experiência, por parte do cliente, os colaboradores da empresa [...] 1- [...]devem informar os clientes sobre as características específicas das atividades a desenvolver, dificuldades e eventuais riscos inerentes, material necessário quando não seja disponibilizado pela empresa, aptidões físicas e técnicas exigidas aos participantes, idade mínima e máxima admitida, serviços disponibilizados e respetivos preços, e quaisquer outros elementos indispensáveis à realização das atividades em causa. E ainda que 2 — Sem prejuízo do disposto no artigo 20.º do Decreto -Lei n.º 92/2010, de 26 de julho, antes do início da atividade, deve ser prestada aos clientes informação completa e clara sobre as regras de utilização de equipamentos, legislação ambiental relevante e procedimentos a cumprir nas diferentes situações de perigo ou emergência previsíveis, bem como informação relativa à formação e experiência profissional dos seus colaboradores.

Com o Decreto-lei nº95/2013, 19 de julho, foi introduzida uma alteração relacionada com as empresas com registo de operador marítimo-turístico, que passam a estar registadas como empresa de animação turística. O registo de empresas com atividades de animação turística passa a ser dividido em dois grupos: Atividades de Turismo de Ar Livre/ Turismo de Natureza e Aventura – inclui empresas que desenvolvem atividades marítimo-turísticas; Atividades de Turismo Cultural/Touring Paisagístico e Cultural.

## **Apêndice VII**

### **Documentos para efeitos de pedido de registo de agente de animação turística**

- Cópia do cto constitutivo da empresa ou do documento de início de atividade;
- Certidão do registo comercial atualizada e em vigor (caso não indique o código de acesso à certidão permanente no formulário de Pedido de Registo);
- Certificado de microempresa do IAPMEI;
- Cópia simples das apólices completas (condições particulares e gerais) de seguro obrigatórias, com discriminação explícita das atividades cobertas;
- Comprovativo do pagamento do prémio ou fração inicial;
- Declaração de como os equipamentos e as instalações satisfazem os requisitos legais, acompanhada de cópia simples da licença de utilização, autorização de utilização ou outro documento similar emitido pelas entidades competentes, quando previsto na legislação aplicável;
- Documento comprovativo do licenciamento/registo do estabelecimento sede;
- Documento de registo da marca no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI);
- Documento de identificação dos membros da equipa de gestão;

## **Apêndice VIII**

### **Equipamento básico**

#### Escritório

- 1 Estante – 130€/unidade;
- 4 candeeiros – 30€/unidade;
- 4 Secretárias – 130€/unidade;
- 4 Cadeiras colaboradores – 45€/unidade;
- 2 Caixotes do lixo – 10€/unidade;
- 4 Porta-cartas – 7€/unidade;
- 4 Porta-canetas – 3€/unidade;
- 1 Quadro branco – 25€/unidade;
- 4 Computadores – 500€/unidade;
- 1 Impressora multifunções – 200€/unidade;
- 1 Trituradora de papel – 55€/unidade;
- 1 Mesa de reuniões – 250€/unidade;
- 4 Cadeiras reunião – 35€/unidade;

#### Casa de banho

- 1 Doseador sabonete – 10€
- 1 Piaçaba – 4€
- 1 Toalheiro – 7€
- 1 Cabide p/porta – 6€
- 1 suporte p/papel higiénico – 6€

#### Segurança

- Extintor – 100€
- Detetor de fumos /alarme – 1000€

## Apêndice IX

### Aplicação móvel



## **Apêndice X**

## Quadro 19 – Pressupostos

Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA – FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%

Quadro 20 – Previsão vendas de visitas guiadas

[illegible]

Quadro 21 – Previsão de vendas por produto

<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2017</b>	<b>Preços adultos</b>	<b>Preços crianças (até aos 12 anos)</b>	<b>Valor por pacote</b>	<b>Faturação 2017</b>
<b>Serviço A - FeelCascais</b>	149	40	20,00 €	120,00 €	17.856,00 €
<b>Serviço B – SeaCascais</b>	82	45	23,00 €	136,00 €	11.206,40 €
<b>Serviço C – ArtCascais</b>	91	45	23,00 €	136,00 €	12.403,20 €
<b>Serviço D - Sunset &amp; Fado</b>	91	65		260,00 €	23.712,00 €
		4			
	<b>414</b>				65.177,60 €



Quadro 22 – Prestações de serviços – mercado nacional

<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Serviço A – FeelCascais</b>		22.320	23.436	24.608	25.838	27.130	28.487
Taxa de crescimento		5%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>Serviço B – SeaCascais</b>		14.008	14.708	15.444	16.216	17.027	17.878
Taxa de crescimento		5%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>Serviço C – ArtCascais</b>		15.504	16.279	17.093	17.948	18.845	19.787
Taxa de crescimento		5%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>Serviço D - Sunset&amp;fado</b>		29.640	31.122	32.678	34.312	36.028	37.829
Taxa de crescimento		5%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>TOTAL</b>		<b>81.472</b>	<b>85.546</b>	<b>89.823</b>	<b>94.314</b>	<b>99.030</b>	<b>103.981</b>

Quadro 23 – Fornecimentos e Serviços Externos

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%		150,00	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92	2.086,69
Publicidade e propaganda	23%	100%		272,00	3.264,00	3.361,92	3.462,78	3.566,66	3.673,66	3.783,87
Honorários	23%	100%		2.154,17	25.850,04	26.625,54	27.424,31	28.247,04	29.094,45	29.967,28
Conservação e reparação	23%	100%		10,00	120,00	123,60	127,31	131,13	135,06	139,11
Materiais										
Livros e documentação técnica	23%	100%		25,00	300,00					
Material de escritório	23%	100%		20,00	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12	278,23
Artigos para oferta	23%	100%		55,00	660,00	679,80	700,19	721,20	742,84	765,12
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%		25,00	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65	347,78
Água	6%	100%		10,00	120,00	123,60	127,31	131,13	135,06	139,11
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		350,00		4.326,00	4.455,78	4.589,45	4.727,14	4.868,95
Comunicação	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Seguros		100%		40,00	480,00	494,40	509,23	524,51	540,24	556,45
Despesas de representação	23%	100%		30,00	360,00	370,80	381,92	393,38	405,18	417,34
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		20,00	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12	278,23
Outros serviços	23%	100%		54,17	650,00	669,50	689,59	710,27	731,58	753,53
<b>TOTAL FSE</b>					<b>34.984,04</b>	<b>40.050,56</b>	<b>41.252,08</b>	<b>42.489,64</b>	<b>43.764,33</b>	<b>45.077,26</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>34.984,04</b>	<b>40.050,56</b>	<b>41.252,08</b>	<b>42.489,64</b>	<b>43.764,33</b>	<b>45.077,26</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>										
<b>TOTAL FSE</b>					<b>34.984,04</b>	<b>40.050,56</b>	<b>41.252,08</b>	<b>42.489,64</b>	<b>43.764,33</b>	<b>45.077,26</b>
<b>IVA</b>					7.683,23	7.842,66	8.077,94	8.320,27	8.569,88	8.826,98
<b>FSE + IVA</b>					<b>42.667,27</b>	<b>47.893,22</b>	<b>49.330,01</b>	<b>50.809,91</b>	<b>52.334,21</b>	<b>53.904,24</b>

Quadro 24 - Gastos com o pessoal

			2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses			14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)				3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

Quadro de Pessoal			2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção			1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira			1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing								
Produção / Operacional								
Qualidade								
Manutenção								
Aprovisionamento								
Investigação & Desenvolvimento								
Estagiários ESHTe			1	1	1	1	1	1
Estagiário IEFp			1	1	1	1	1	1
TOTAL			4	4	4	4	4	4

Quadro 25 – Remuneração base mensal

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores			2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção			14.000	14.420	14.853	15.298	15.757	16.230
Administrativa Financeira			10.500	10.815	11.140	11.474	11.818	12.172
Estagiários ESHTe			4.200	4.326	4.456	4.589	4.727	4.869
Estagiário IEFp								
TOTAL			28.700	29.561	30.448	31.361	32.302	33.271

Quadro 26 – Gastos com o pessoal - Outros gastos

<b><i>Outros Gastos</i></b>			<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Segurança Social								
Órgãos Sociais		20,30%	2.842	2.927	3.015	3.106	3.199	3.295
Pessoal		23,75%	3.491	3.596	3.704	3.815	3.929	4.047
Seguros Acidentes de Trabalho		1%	287	296	304	314	323	333
Subsídio Alimentação		130,46	5.740	5.912	6.090	6.273	6.461	6.655
Comissões & Prémios								
Órgãos Sociais								
Pessoal								
Formação			200	200	200	200	200	200
Outros custos com pessoal								
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>			<b>12.560</b>	<b>12.931</b>	<b>13.313</b>	<b>13.707</b>	<b>14.112</b>	<b>14.529</b>
<b>q</b>								

Quadro 27 – Gastos com o pessoal - Quadro resumo

<b><i>QUADRO RESUMO</i></b>			<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Remunerações								
Órgãos Sociais			14.000	14.420	14.853	15.298	15.757	16.230
Pessoal			14.700	15.141	15.595	16.063	16.545	17.041
Encargos sobre remunerações			6.333	6.523	6.719	6.921	7.128	7.342
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais			287	296	304	314	323	333
Gastos de acção social			5.740	5.912	6.090	6.273	6.461	6.655
Outros gastos com pessoal			200	200	200	200	200	200
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>			<b>41.260</b>	<b>42.492</b>	<b>43.761</b>	<b>45.068</b>	<b>46.414</b>	<b>47.801</b>

Quadro 28 – Gastos com o pessoal - Retenções colaboradores

<b><i>Retenções Colaboradores</i></b>			<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Retenção SS Colaborador								
Gerência / Administração		9,30%	1.302	1.341	1.381	1.423	1.465	1.509
Outro Pessoal		11,00%	1.617	1.666	1.715	1.767	1.820	1.875
Retenção IRS Colaborador		15,00%	4.305	4.434	4.567	4.704	4.845	4.991
<b>TOTAL Retenções</b>			<b>7.224</b>	<b>7.441</b>	<b>7.664</b>	<b>7.894</b>	<b>8.131</b>	<b>8.375</b>

Quadro 29 - Investimento em Fundo de Maneio

		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>							
Reserva Segurança Tesouraria		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Clientes		8.351	8.768	9.207	9.667	10.151	10.658
Inventários							
Estado							
<b>TOTAL</b>		<b>10.351</b>	<b>10.768</b>	<b>11.207</b>	<b>11.667</b>	<b>12.151</b>	<b>12.658</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>							
Fornecedores		3.556	3.991	4.111	4.234	4.361	4.492
Estado		3.595	4.092	4.314	4.548	4.793	5.052
<b>TOTAL</b>		<b>7.150</b>	<b>8.083</b>	<b>8.425</b>	<b>8.782</b>	<b>9.155</b>	<b>9.544</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>		<b>3.201</b>	<b>2.685</b>	<b>2.782</b>	<b>2.885</b>	<b>2.996</b>	<b>3.114</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>		<b>3.201</b>	<b>-515</b>	<b>97</b>	<b>103</b>	<b>111</b>	<b>118</b>

Quadro 30 – Investimento

Investimento por ano		2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras construções							
Outras propriedades de investimento							
<b>Total propriedades de investimento</b>							
<b>Activos fixos tangíveis</b>							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico		5.200	520	520	520	520	520
Equipamento de Transporte							
Equipamento Administrativo							
Equipamentos biológicos							
Outros activos fixos tangíveis							
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>		<b>5.200</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>
<b>Activos Intangíveis</b>							
Goodwill							
Projectos de desenvolvimento							
Programas de computador		465	465	465	465	465	465
Propriedade industrial		123					
Outros activos intangíveis		1.310					
<b>Total Activos Intangíveis</b>		<b>1.898</b>	<b>465</b>	<b>465</b>	<b>465</b>	<b>465</b>	<b>465</b>
<b>Total Investimento</b>		<b>7.098</b>	<b>985</b>	<b>985</b>	<b>985</b>	<b>985</b>	<b>985</b>

Quadro 31 – Investimento - Valores acumulados

Valores Acumulados	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	5.200	5.720	6.240	6.760	7.280	7.800
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo						
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>5.200</b>	<b>5.720</b>	<b>6.240</b>	<b>6.760</b>	<b>7.280</b>	<b>7.800</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	465	930	1.395	1.860	2.325	2.790
Propriedade industrial	123	123	123	123	123	123
Outros activos intangíveis	1.310	1.310	1.310	1.310	1.310	1.310
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>1.898</b>	<b>2.363</b>	<b>2.828</b>	<b>3.293</b>	<b>3.758</b>	<b>4.223</b>
<b>Total</b>	<b>7.098</b>	<b>8.083</b>	<b>9.068</b>	<b>10.053</b>	<b>11.038</b>	<b>12.023</b>

Quadro 32 – Investimento – Valores acumulados

<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Propriedades de investimento</b>							
<b>Ativos fixos tangíveis</b>		1.040	2.184	3.432	4.784	6.240	6.760
<b>Ativos Intangíveis</b>		849	1.987	3.413	4.278	5.143	6.008
<b>TOTAL</b>		<b>1.889</b>	<b>4.171</b>	<b>6.845</b>	<b>9.062</b>	<b>11.383</b>	<b>12.768</b>

Quadro 33 – Investimento – Valores Balanço

<b>Valores Balanço</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Propriedades de investimento</b>							
<b>Ativos fixos tangíveis</b>		4.160	3.536	2.808	1.976	1.040	1.040
<b>Ativos Intangíveis</b>		1.699	1.426	865	865	865	865
<b>TOTAL</b>		<b>5.859</b>	<b>4.962</b>	<b>3.673</b>	<b>2.841</b>	<b>1.905</b>	<b>1.905</b>

Quadro 34 - Financiamento

		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Investimento</b>		10.299	470	1.082	1.088	1.096	1.103
Margem de segurança		2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>		<b>10.500</b>	<b>500</b>	<b>1.100</b>	<b>1.100</b>	<b>1.100</b>	<b>1.100</b>



Quadro 35 – Financiamento - Fontes de financiamento

<b>Fontes de Financiamento</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Meios Libertos		4.339	2.735	4.155	5.521	7.119	8.574
Capital		5.000					
Outros instrumentos de capital							
Empréstimos de Sócios							
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito		5.000					
Subsidios							
<b>TOTAL</b>		<b>14.339</b>	<b>2.735</b>	<b>4.155</b>	<b>5.521</b>	<b>7.119</b>	<b>8.574</b>

Quadro 36 - Ponto Crítico Operacional Previsional

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Vendas e serviços prestados	81.472,00	85.545,60	89.822,88	94.314,02	99.029,73	103.981,21
Variação nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis						
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>81.472,00</b>	<b>85.545,60</b>	<b>89.822,88</b>	<b>94.314,02</b>	<b>99.029,73</b>	<b>103.981,21</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>77.917,26</b>	<b>84.474,59</b>	<b>87.203,97</b>	<b>89.374,71</b>	<b>92.099,39</b>	<b>93.862,76</b>

Quadro 37 - Demonstração de resultados

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	81.472	85.546	89.823	94.314	99.030	103.981
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	34.984	40.051	41.252	42.490	43.764	45.077
Gastos com o pessoal	41.260	42.492	43.761	45.068	46.414	47.801
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>5.227</b>	<b>3.003</b>	<b>4.810</b>	<b>6.756</b>	<b>8.851</b>	<b>11.103</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1.673	1.932	2.191	1.817	1.921	985
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>3.555</b>	<b>1.071</b>	<b>2.619</b>	<b>4.939</b>	<b>6.930</b>	<b>10.118</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	32	34	48	74	112	171
Juros e gastos similares suportados	331	331	248	166	83	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>3.256</b>	<b>773</b>	<b>2.419</b>	<b>4.848</b>	<b>6.959</b>	<b>10.289</b>
Imposto sobre o rendimento do período	814	193	605	1.212	1.740	2.572
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>2.442</b>	<b>580</b>	<b>1.814</b>	<b>3.636</b>	<b>5.219</b>	<b>7.717</b>

Quadro 38 - Mapa de cashflows operacionais

		2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Meios Libertos do Projecto</b>							
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		2.666	803	1.964	3.704	5.198	7.589
Depreciações e amortizações		1.673	1.932	2.191	1.817	1.921	985
Provisões do exercício							
		<b>4.339</b>	<b>2.735</b>	<b>4.155</b>	<b>5.521</b>	<b>7.119</b>	<b>8.574</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>							
Fundo de Maneio		-3.201	515	-97	-103	-111	-118
<b>CASH FLOW de Exploração</b>		<b>1.138</b>	<b>3.250</b>	<b>4.058</b>	<b>5.418</b>	<b>7.008</b>	<b>8.456</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>							
Capital Fixo		-7.098	-985	-985	-985	-985	-985
<b>Free cash-flow</b>		<b>-5.960</b>	<b>2.265</b>	<b>3.073</b>	<b>4.433</b>	<b>6.023</b>	<b>7.471</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>		<b>-5.960</b>	<b>-3.695</b>	<b>-622</b>	<b>3.812</b>	<b>9.835</b>	<b>17.306</b>

Quadro 39 - Plano de financiamento

		2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>							
Meios Libertos Brutos		5.227	3.003	4.810	6.756	8.851	11.103
Capital Social (entrada de fundos)		5.000					
Outros instrumentos de capital							
Empréstimos Obtidos		5.000					
Desinvest. em Capital Fixo							
Desinvest. em FMN			515				
Proveitos Financeiros		32	34	48	74	112	171
<b>Total das Origens</b>		15.260	3.552	4.858	6.831	8.963	11.274
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>							
Inv. Capital Fixo		7.098	985	985	985	985	985
Inv Fundo de Maneio		3.201		97	103	111	118
Imposto sobre os Lucros			814	193	605	1.212	1.740
Pagamento de Dividendos							
Reembolso de Empréstimos			1.250	1.250	1.250	1.250	
Encargos Financeiros		331	331	248	166	83	
<b>Total das Aplicações</b>		10.630	3.380	2.773	3.109	3.640	2.843
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>		4.630	171	2.084	3.722	5.322	8.431
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>		4.630	4.801	6.885	10.607	15.930	24.361
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>		4.630	4.801	6.885	10.607	15.930	24.361
<b>Soma Controlo</b>							

Quadro 40 - Balanço previsional

		2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVO</b>							
<b>Activo Não Corrente</b>		<b>5.425</b>	<b>4.479</b>	<b>3.273</b>	<b>2.441</b>	<b>1.505</b>	<b>1.505</b>
Activos fixos tangíveis		4.160	3.536	2.808	1.976	1.040	1.040
Propriedades de investimento							
Activos Intangíveis		1.265	943	465	465	465	465
Investimentos financeiros							
<b>Activo corrente</b>		<b>14.981</b>	<b>15.570</b>	<b>18.092</b>	<b>22.274</b>	<b>28.080</b>	<b>37.019</b>
Inventários							
Clientes		8.351	8.768	9.207	9.667	10.151	10.658
Estado e Outros Entes Públicos							
Accionistas/sócios							
Outras contas a receber							
Diferimentos							
Caixa e depósitos bancários		6.630	6.801	8.885	12.607	17.930	26.361
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>20.406</b>	<b>20.048</b>	<b>21.365</b>	<b>24.715</b>	<b>29.585</b>	<b>38.524</b>

Quadro 41 – Balanço Previsional - Capital próprio

<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>							
Capital realizado		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Acções (quotas próprias)							
Outros instrumentos de capital próprio							
Reservas			2.442	3.022	4.836	8.472	13.691
Excedentes de revalorização							
Outras variações no capital próprio							
Resultado líquido do período		2.442	580	1.814	3.636	5.219	7.717
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>		<b>7.442</b>	<b>8.022</b>	<b>9.836</b>	<b>13.472</b>	<b>18.691</b>	<b>26.408</b>

Quadro 42 - Balanço Previsional – Passivo

<b>PASSIVO</b>							
<b>Passivo não corrente</b>		<b>5.000</b>	<b>3.750</b>	<b>2.500</b>	<b>1.250</b>		
Provisões							
Financiamentos obtidos		5.000	3.750	2.500	1.250		
Outras Contas a pagar							
<b>Passivo corrente</b>		<b>7.964</b>	<b>8.276</b>	<b>9.029</b>	<b>9.994</b>	<b>10.894</b>	<b>12.116</b>
Fornecedores		3.556	3.991	4.111	4.234	4.361	4.492
Estado e Outros Entes Públicos		4.409	4.285	4.919	5.760	6.533	7.624
<b>TOTAL PASSIVO</b>		<b>12.964</b>	<b>12.026</b>	<b>11.529</b>	<b>11.244</b>	<b>10.894</b>	<b>12.116</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>		<b>20.406</b>	<b>20.048</b>	<b>21.365</b>	<b>24.715</b>	<b>29.585</b>	<b>38.524</b>